



UNL

Universidad
Nacional
de Loja

Universidad Nacional de Loja
Facultad Jurídica, Social y Administrativa

Carrera de Administración Pública

**Formulación del proceso de apoyo de Contratación de Personal
Administrativo y Académico para la gestión por resultados en la
Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja,
Año 2021**

**Trabajo de Integración Curricular previo a la
obtención del título de Licenciada/o en
Administración Pública.**

AUTOR:

Vicente Andrés Vásquez Riofrio

DIRECTOR:

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

Loja - Ecuador
2022



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Certificación De Culminación y Aprobación del Trabajo de Integración Curricular

Loja, 24 de febrero de 2022

Ingeniera

Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR

CERTIFICO:

Que he revisado y orientado todo el proceso de la elaboración del Trabajo de Integración Curricular denominado: **“Formulación del proceso de apoyo de contratación de personal administrativo y académico para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Año 2021”** de autoría del estudiante **Vicente Andrés Vásquez Riofrio**, previo a la obtención del grado y título de Licenciado en Administración Pública, una vez que el trabajo cumple con todos los requisitos exigidos por la Universidad Nacional de Loja para el efecto, autorizo la presentación para la respectiva sustentación y defensa

Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno, Mg. Sc.

DIRECTORA DEL TRABAJO DE INTEGRACION CURRICULAR



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Autoría

Yo, **Vicente Andrés Vásquez Riofrio**, declaro ser autor del presente trabajo de integración curricular y eximo expresamente a la Universidad Nacional de Loja y a sus representantes jurídicos de posibles reclamos y acciones legales, por el contenido de la misma. Adicionalmente acepto y autorizo a la Universidad Nacional de Loja la publicación de mi trabajo de integración curricular en el Repositorio Digital Institucional – Biblioteca Virtual.

Firma:

Cédula de Identidad: 1105968943

Fecha: 01 de agosto del 2022

Correo electrónico: vicente.vasquez@unl.edu.ec

Teléfono o Celular: 0998003591





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Carta De Autorización Del Estudiante

Yo **Vicente Andrés Vásquez Riofrio** declaro ser autor del trabajo de integración curricular titulado **“Formulación del proceso de apoyo de contratación de personal administrativo y académico para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Año 2021”** como requisito para optar el título de Licenciado en Administración Pública, autorizo al sistema Bibliotecario de la Universidad Nacional de Loja para que con fines académicos muestre la producción intelectual de la Universidad, a través de la visibilidad de su contenido de la siguiente manera en el Repositorio Institucional.

Los usuarios pueden consultar el contenido de este trabajo en el Repositorio Institucional, en las redes de información del país y del exterior con las cuales tenga convenio la Universidad.

La Universidad Nacional de Loja, no se responsabiliza por el plagio o copia del trabajo de integración curricular que realice un tercero.

Para constancia de esta autorización, en la ciudad de Loja, al día uno del mes de agosto del dos mil veinte dos

Firma: _____

Autor: Vicente Andrés Vásquez Riofrio

Cédula: 1105968943

Dirección: Brasil y Pio Jaramillo

Correo electrónico: vicente.vasquez@unl.edu.ec

Teléfono: 2571188

Celular: 0998003591

DATOS COPLEMENTARIOS

Director Trabajo de Integración Curricular: Ing. Diana Alexandra Larreátegui Moreno Mg. Sc

Tribunal de Sustentación: Ing. Elizabeth Jiménez (Presidenta)

-Ing. Jimmy Jumbo (Integrante)

-Abg. Jorge Burneo (Integrante)



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Dedicatoria

Con todo mi afecto para mis queridos Padres, personas quienes fueron los pilares fundamentales de mi apoyo económico y moral para que yo pueda cumplir con mi objetivo, quienes han estado presentes en los momentos alegres y difíciles de mi carrera universitaria; a mis hermanos por siempre estar pendientes de mí, a mi gatito llamado coco quien era mi compañía en todas las noches de desvelo; y sobre todo a un amigo que nunca falla JESÚS quien es el dueño de mi vida y por regalarme la salud y la deseada fortaleza para culminar con éxito mi meta tan deseada.

Vicente Andrés Vásquez Riofrio





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Agradecimiento

Manifiesto mi agradecimiento a la Universidad Nacional de Loja por abrirme sus puertas y ser parte de tan honorable y prestigiosa institución, especialmente a la carrera de Administración Pública, en la cual docentes y compañeros que la integran me brindaron lo mejor de sus conocimientos en mi formación académica.

También quiero expresar mi agradecimiento a los funcionarios de la Universidad Nacional de Loja, en especial a quienes conforman la Dirección de Talento Humano quienes me que colaboraron con toda la información referente al tema de investigación.

Finalmente, mi inmensa gratitud a la Ingeniera Diana Alexandra Larreátegui, quien en calidad de mi Directora de Tesis, con su inagotable paciencia, su gran entusiasmo, su apoyo incondicional y su ayuda como profesional supo guiarme con sus sabios conocimientos durante todo este proceso de la elaboración del trabajo de titulación.

Vicente Andrés Vásquez Riofrio



Índice de contenidos

Portada.....	i
Certificación De Culminación y Aprobación del Trabajo de Integración Curricular	ii
Autoría.....	iii
Carta De Autorización Del Estudiante	iv
Dedicatoria	v
Agradecimiento	vi
Índice de contenidos	vii
Índice de Figuras.....	ix
Índice de Tablas.....	ix
Índice de Anexos	x
1. Título.....	11
2. Resumen.....	12
2.1. Abstract	13
3. Introducción	14
4. Marco Teórico	15
4.1. Marco Legal	15
4.2. Universidad Nacional De Loja.....	16
4.2.1. Misión.....	17
4.2.2. Visión	17
4.3. Dirección de Talento Humano.....	17
4.3.1. Contratación De Personal Administrativo y Académico	19
4.4. La Nueva Gestión Pública	20
4.5. Gestión Por Resultados	21
4.5.1. <i>Acciones Estratégicas de la Gestión Por Resultados</i>	22
4.6. Diagnostico Situacional	23
4.7. Manual De Procesos.....	24
4.7.1. Importancia De Los Manuales	24
4.7.2. Clasificación De Los Manuales.....	25
4.7.3. Objetivos Del Manual	26
4.7.4. Características Del Manual.....	26
4.7.5. Ventajas Del Uso Del Manual	27



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

4.7.6.	Limitaciones Del Manual	27
4.7.7.	Principios Del Manual.....	28
4.7.8.	Proceso	29
4.8.	Manual De Procedimientos.....	30
4.9.	Proceso Versus Procedimiento.....	31
4.10.	Herramientas De Mejora De Procesos	32
4.10.1.	Ficha De levantamiento de Proceso	32
4.10.2.	Diagrama De Flujo	32
5.	Metodología	37
5.1.	Tipo De Investigación	37
5.1.1.	Investigación Documental	37
5.1.2.	Investigación-acción	37
5.2.	Métodos De La Investigación	37
5.2.1.	Método Inductivo	37
5.2.2.	Método Analítico	38
5.3.	Unidad de análisis (muestra).....	38
5.4.	Técnicas De Investigación.....	38
5.4.1.	Observación Directa	38
5.4.2.	Entrevista Semiestructurada	38
5.4.3.	Grupo Focal	39
6.	Resultados	40
	Objetivo 1. Realizar un diagnóstico situacional para el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.....	40
	Situación actual de la Dirección de Talento Humano	43
	Situación actual del proceso de apoyo “Contratación de personal Administrativo y Académico”	46
	Objetivo 2. Elaborar un manual de procesos de apoyo en la “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.	47
	Objetivo 3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	68
7.	Discusión	69
	Objetivo 1. Realizar un diagnóstico situacional para el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.....	69



Objetivo 2. Elaborar un manual de procesos de apoyo en la “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	70
Objetivo 3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja	71
8. Conclusiones.....	72
9. Recomendaciones	73
10. Bibliografía.....	74
11. Anexos	78

Índice de Figuras

Figura 1. <i>Cambios para la implementación de la Gestión por Resultados</i>	23
Figura 2. <i>Tipos de Manuales</i>	25
Figura 3. <i>Principios del manual</i>	28
Figura 4. <i>Jerarquía de los procesos</i>	30
Figura 5. <i>Símbolos de un diagrama de flujo</i>	34
Figura 6. <i>Diagrama de Flujo de Bloque de una empresa</i>	35
Figura 7. <i>Diagrama Estilo Funcional de una empresa</i>	36
Figura 8. <i>Procesos ejecutados por la Dirección de Talento Humano</i>	42

Índice de Tablas

Tabla 1. <i>Diferencia entre proceso y procedimiento</i>	31
Tabla 2. <i>Información sobre la Dirección de Talento Humano</i>	40
Tabla 3. <i>Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano</i>	42
Tabla 4. <i>Análisis FODA del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”</i> 43	
Tabla 5. <i>Información sobre el proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”</i> 44	
Tabla 6. <i>Criterios de observación acerca del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”</i>	45
Tabla 7. <i>Levantamiento del proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico</i> 47	
Tabla 8. <i>Grupo focal de actores que intervienen en el proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico</i>	68



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Índice de Anexos

Anexo 1.	<i>Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL</i>	78
Anexo 2.	<i>Mapa mental de la metodología de la investigación</i>	79
Anexo 3.	<i>Ficha de observación</i>	80
Anexo 4.	<i>Entrevista semiestructurada</i>	81
Anexo 5.	<i>Matriz de grupo focal</i>	87
Anexo 6.	<i>Metodología para el levantamiento de procesos UNL</i>	88
Anexo 7.	<i>Material didáctico para socialización</i>	113
Anexo 8.	<i>Fotografías que evidencian la socialización</i>	117
Anexo 9.	<i>Fotografías que evidencian realización del informe de la Unidad de Integración Curricular</i>	121
Anexo 10.	<i>Certificado del abstract</i>	125



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

1. Título

Formulación del proceso de apoyo de Contratación de Personal Administrativo y Académico para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Año 2021



2. Resumen

El presente trabajo investigativo consistió en la formulación del proceso de apoyo de Contratación del Personal Administrativo y Académico que se da en la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, el cual permitió establecer los lineamientos adecuados para el proceso antes mencionado alcanzando una gestión por resultados eficiente y eficaz que se refleje en procesos académicos y administrativos efectivos.

Para la realización del presente trabajo se empleó el método inductivo con el apoyo de algunas técnicas de investigación como lo es la observación directa, la entrevista semiestructurada y el grupo focal, que ayudaron a determinar en primer lugar la situación actual de la Dirección de Talento Humano y del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, para posteriormente apoyado en el método analítico, analizar los resultados y así poder elaborar el manual del proceso, validar la información y socializar la propuesta de investigación.

Finalmente, se muestran los resultados, su discusión, conclusiones y recomendaciones de la investigación, así como la teoría que los sustenta, finalizando en la aprobación y entrega de la propuesta del manual del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico. Debo hacer mención a que dicha propuesta ayudará al fortalecimiento y funcionamiento de la Dirección de Talento humano, manteniendo un registro actualizado del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico.

Palabras Clave

Manual de Procesos, Contratación de Personal Administrativo, Contratación de Personal Académico, Gestión por Resultados, Diagnóstico Situacional



2.1. Abstract

The present research work consisted in the formulation of the support process for the Recruitment of Administrative and Academic Staff that occurs in the results-based management of the Human Resources Department of the National University of Loja, which will allow establishing the appropriate guidelines for the aforementioned process, achieving an efficient and effective results-based management that is reflected in effective academic and administrative processes.

For the realization of this work, the inductive method was used with the support of some research techniques such as direct observation, semi-structured interview and focus group, which helped me to determine first the current situation of the Human Resources Department and the process of Hiring Administrative and Academic Staff, and then supported by the analytical method, analyze the results and thus be able to develop the process manual, validate the information and socialize the research proposal.

Finally, the results, discussion, conclusions and recommendations of the research are shown, as well as the theory that supports them, ending with the approval and delivery of the proposal of the manual of the Administrative and Academic Personnel Recruitment process. It should be mentioned that this proposal will help to strengthen and improve the functioning of the Human Resources Department, keeping an updated record of the Administrative and Academic Personnel Hiring process.

Keyword

Process Manual, Administrative Staff Recruitment, Academic Staff Recruitment, Results-Based Management, Situational Diagnosis



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3. Introducción

Dentro de cada institución pública los procesos desempeñan un papel fundamental en cuanto a la calidad de la prestación de sus servicios, los cuales ayudan a que el flujo de trabajo sea eficiente haciendo que su ejecución arroje resultados efectivos, de esta manera la importancia del tema de investigación nace a partir de la necesidad de presentar una solución a la problemática de falta de estandarización del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja permitiendo de esta manera otorgar una herramienta de gestión de procesos orientada a resultados, es decir, la formulación del proceso de apoyo busca contratar el personal idóneo para la institución ya sea este administrativo o académico, partiendo siempre de las necesidades de las distintas unidades administrativas, con el objetivo de dar cumplimiento a la misión y visión de la universidad.

Es así que para cumplir con el objetivo principal de la presente investigación se planteó las siguientes propuestas: primeramente, se llevó a cabo un diagnóstico situacional del proceso a levantar mediante el uso de una entrevista semiestructurada a los distintos actores clave y la aplicación de una ficha de observación para poder corroborar los datos, en segunda instancia se realizó la elaboración de un manual con su respectivo diagrama de flujo apoyado en la metodología para el levantamiento de procesos de la Universidad Nacional de Loja, y por último se socializó la propuesta con los actores antes mencionados quienes forman parte del grupo focal para su respectiva validación, corrección y aprobación de la información.

Por tal razón, el estudio realizado en la presente investigación es pertinente ya que sustenta una estructura de investigación basado en los siguientes componentes: teoría general y sustantivas relacionadas a la nueva gestión pública orientada a resultados; una breve descripción institucional de la Universidad Nacional de Loja y la Dirección de Talento Humano; definiciones conceptuales; un Diagnóstico Situacional a través de la metodología del FODA; la metodología para la elaboración del manual de proceso de contratación de personal administrativo y académico; socialización de las propuestas investigativas, los métodos de investigación; la unidad de análisis; instrumentos metodológicos para la recolección de información; análisis de resultados enfocados en el cumplimiento de los objetivos específicos, entre otros componentes.



4. Marco Teórico

4.1. Marco Legal

La Constitución de la República del Ecuador, en su artículo 227, describe que “la administración pública constituye un servicio a la colectividad que se rige por los principios de eficiencia, eficacia, calidad, jerarquía, desconcentración, descentralización, coordinación, participación, planificación, transparencia y evaluación”. Dando paso a la creación de la Secretaría Nacional de Administración Pública (SNAP), para asesorar la adopción y ejecución de las políticas generales de Estado, principalmente en lo referente a la administración pública central, con la finalidad de fortalecer procesos de mejoramiento de la gestión por resultados.

El literal e) del artículo 18 de la Ley Orgánica de Educación Superior, establece que la autonomía responsable que ejercen las universidades y escuelas politécnicas, consisten entre otros en: “La libertad para gestionar sus procesos internos”. Además, es importante mencionar que en los artículos 91 y 92 del mismo, nos indica que, para la selección del personal académico, ejercicio de la docencia y la investigación en las instituciones del Sistema de Educación Superior, no se establecerán limitaciones que impliquen discriminaciones de cualquier tipo, así como para los servidores públicos y trabajadores, a los cuales se les garantizará su designación o contratación y su ejercicio laboral.

Las Unidades de Administración de Talento Humano, según el Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público, constituyen unidades ejecutoras de las políticas, normas e instrumentos con el propósito de lograr coherencia en la aplicación de las directrices y metodologías de administración del talento humano, remuneraciones, evaluación, control, certificación del servicio y mejoramiento de la eficiencia en la administración pública en lo que correspondiere a sus atribuciones y competencias.

La Ley Orgánica del Servicio Público, en su artículo 52, indica que la Unidad de Administración de Talento Humano tiene como responsabilidades elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales, además debe aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.

El Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja, en su artículo 74 menciona que el personal académico está conformado por profesores e investigadores, los cuales podrán



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

desempeñar funciones académicas como: autoridades, directivos, asesores o consultores. Además, en el artículo 82 indica que la contratación de los profesores/as invitados, ocasionales y honorarios, estará sujeta al Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior y la normatividad institucional. En cuanto al personal administrativo, este estará conformado por los servidores administrativos y trabajadores.

Según el Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del profesor e investigador de la Universidad Nacional de Loja, para la vinculación del personal académico se debe cumplir con ciertos requisitos generales de ingreso, tal como lo indica el artículo 21, en donde se menciona que el personal académico que ingrese a las universidades y escuelas politécnicas deberá presentar su hoja de vida con la documentación de respaldo que acredite el cumplimiento de los requisitos exigidos en este Reglamento. Además, es importante haber sido declarado triunfador en el concurso de méritos y oposición, salvo en los casos de las servidoras y servidores públicos de elección popular o de libre nombramiento y remoción.

La Universidad Nacional de Loja elaboró su propio Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja, en el cual su artículo 5 hace mención a los procesos que participan en la generación de productos y servicios, los cuales se ordenan y clasifican en función de su grado de contribución o valor agregado al cumplimiento de la misión institucional. Es así que tenemos:

- **Los procesos gobernantes:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Los procesos que agregan valor:** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad
- **Los procesos habilitantes:** Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

4.2. Universidad Nacional De Loja

Es una institución de educación superior laica, autónoma, de derecho público, con personería jurídica y sin fines de lucro; de alta calidad académica y humanística que ofrece formación en la modalidad presencial y a distancia, promoviendo a través de la



investigación científico-técnica, los problemas del entorno con calidad, pertinencia y equidad; coadyuvando al desarrollo sustentable de la región y del país, interactuando con la comunidad por medio de propuestas alternativas a los problemas nacionales y con responsabilidad social; reconociendo y promoviendo la diversidad cultural y étnica y la sabiduría popular. (Universidad Nacional de Loja, 2021)

4.2.1. Misión

Es misión de la Universidad Nacional de Loja: la formación académica y profesional, con sólidas bases científicas y técnicas, pertinencia social y valores; la generación y aplicación de conocimientos científicos, tecnológicos y técnicos, que aporten al desarrollo integral del entorno y al avance de la ciencia; el fortalecimiento del pensamiento, la promoción, desarrollo y difusión de los saberes y culturas; y la prestación de servicios especializados.

4.2.2. Visión

La Universidad Nacional de Loja al 2030 lidera y desarrolla, con pertinencia, responsabilidad social y de manera articulada: la formación del talento humano con alto nivel académico-científico, sensibilidad y compromiso humanista; la investigación colaborativa por dominios científicos, tecnológicos e innovación; y, la vinculación con la sociedad, a través de proyectos de transferencia de conocimientos en correspondencia con los requerimientos del desarrollo local, regional, nacional y binacional; en el marco de un modelo de gestión institucional innovado y de mejora continua.

Según el Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, ante la necesidad de innovar la gestión institucional acorde a nuevos alcances y desafíos, se propuso un modelo de estructura organizacional para la administración y gestión tanto por procesos como por resultados. (Ver anexo 1)¹

4.3. Dirección de Talento Humano

El concepto de talento humano hace referencia a la capacidad productiva de una empresa u organización en base a la calidad de formación de sus colaboradores y a su experiencia de trabajo. Reconoce el papel clave que juegan los trabajadores en la realización de las tareas imprescindibles para el éxito de la empresa. Después de todo, mientras más capaz sea el equipo humano, las labores que se llevan a cabo dentro de una organización serán realizadas con mayor eficiencia y los objetivos que se tengan podrán cumplirse. Mientras más compenetrados estén

¹ Ver anexo 1: Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

los trabajadores con los objetivos y valores de la empresa, mejor será su rendimiento. (Chiavenato, 2009).

No solo el esfuerzo o la actividad humana quedan comprendidos en este grupo, sino también otros factores que dan diversas modalidades a esa actividad: conocimientos, experiencias, motivación, intereses vocacionales, aptitudes, actitudes, habilidades, potencialidades, salud, etc. La Alma Máter lojana, a fin de cumplir con su misión, visión y objetivos, cuenta con personal docente, estudiantil, administrativo y trabajadores.

El contexto en el cual se desenvuelve el área o unidad de talento humano es dinámica y cambiante, su primera característica es la complejidad en vista que se trabaja con personas. La manera en que se vinculan las personas y las organizaciones para alcanzar sus objetivos varía enormemente de una organización a otra. Algunas organizaciones se caracterizan por una visión democrática y abierta para relacionarse con las personas, y otras parecen haberse detenido en el tiempo y en el espacio con políticas anacrónicas y retrógradas, siendo un reto para el área o unidad desarrollar su gestión. (Chavez, 2016)

Para la administración de Recursos Humanos no hay leyes ni principios universales, la Administración de Recursos Humanos es contingencial, pues depende de la situación organizacional, del ambiente, de la tecnología empleada por la organización, de las políticas y directrices vigentes, de la filosofía administrativa predominante, de la concepción organizacional acerca del hombre y de su naturaleza y, sobre todo de la calidad de los recursos humanos disponibles. A medida que estos elementos cambian, varían también la manera de administrar los Recursos Humanos de la organización. (Chiavenato, 2016)

Para Dessler (2011) "la administración estratégica de recursos humanos es un diseño y ejecución de sistemas de talento humano, son políticas y prácticas de recursos humanos, que producen en los empleados las habilidades y los comportamientos que la empresa requiere para alcanzar sus metas estratégicas". Una administración efectiva del personal genera una ventaja competitiva para la empresa o institución, esto se refleja en la consecución de sus objetivos organizacionales, siendo así que, en la actualidad el haz bajo la manga sea la administración estratégica del talento humano

Importancia De La Administración Del Talento Humano. La administración del talento humano es importante porque se ocupa de coordinar a las personas necesarias para una organización, además, busca construir y mantener un entorno de excelencia en la calidad



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

para habilitar mejor a la fuerza de trabajo en la consecución de los objetivos de calidad y de desempeño operativo de la institución.

Objetivos De La Dirección De Talento Humano. Los principales objetivos de la Dirección de Talento Humano son:

- Crear, mantener y desarrollar un contingente de personas con habilidades, motivación y satisfacción por alcanzar los objetivos de la organización.
- Otorgar a la Universidad Nacional de Loja la información necesaria para que los servidores, servidoras, trabajadores y trabajadoras puedan estar informados de los procedimientos y lineamientos que todos los funcionarios deben seguir para cumplir con las disposiciones que esta unidad emite.
- Crear, mantener y desarrollar condiciones organizacionales para el empleo, desarrollo y satisfacción plena de las personas, y para el logro de los objetivos individuales.
- Lograr eficiencia y eficacia por medio de las personas

4.3.1. Contratación De Personal Administrativo y Académico

Contratación de Personal. Para Espinosa (2013), la contratación de personal es un proceso esencial dentro de la institución, ya que cuenta con una serie de etapas para la búsqueda, selección y contratación de empleados que se adaptan a las necesidades y requerimientos de la misma, siendo responsabilidad total del Departamento o Dirección de Talento Humano.

Personal Administrativo. Dentro de este tipo de personal tenemos a los servidores públicos y trabajadores, los cuales están encargados de la gestión diaria de la institución (trámites de documentos, preparación de informes o apuntes contables) y todas las actividades que esta conlleva, como el ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad (apoyo a la dirección, atención al público y coordinación con otros departamentos) (Rus, 2021).

Personal Académico. Según la Universidad Regional del Sureste es el personal o trabajadores que ejercen funciones y realizan actividades encaminadas a la docencia, y que son perteneciente a una organización académica (establecimiento docente, público o privado, de carácter profesional, artístico, técnico o práctico).



Tal como se menciona en el Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del profesor e investigador de la Universidad Nacional de Loja, se considerará personal académico al profesor e investigador titular y no titular, siempre y cuando esté vinculado con la Universidad Nacional de Loja.

- **Profesor:** Es el profesional que promueve conocimientos, habilidades, destrezas y valores enmarcados en una adecuada sinergia de una ciencia, disciplina o asignatura con el fin de desarrollar la metodología para la formación profesional.
- **Investigador:** Es el profesional que promueve el desarrollo del conocimiento en una determinada ciencia, siempre en función de las necesidades sociales y vinculado al ejercicio docente de acuerdo a su título de cuarto nivel.

4.4. La Nueva Gestión Pública

En 2007, el autor Sánchez indica que la nueva gestión pública se “enfatisa en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental, así como en los instrumentos políticos y sus programas, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello, dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y las recomendaciones”.

El fenómeno de la Nueva Gestión Pública (NGP), o también referenciado como New Public Management (NPM), aunque se inserta en un proceso global de transformación del Estado, se ha difundido enérgicamente a nivel mundial como eje central para el cambio y la modernización de las administraciones públicas.

Es así que la nueva gestión pública persigue la creación de una administración eficiente y eficaz, es decir, una administración que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor coste posible, favoreciendo para ello la introducción de mecanismos de competencia que permitan la elección de los usuarios y a su vez promuevan el desarrollo de servicios de mayor calidad. Todo ello rodeado de sistemas de control que otorguen una plena transparencia de los procesos, planes y resultados, para que, por un lado, perfeccionen el sistema de elección, y, por otro, favorezcan la participación ciudadana. (Sánchez, 2007)

Dentro de la nueva gestión pública se hace referencia a la gestión por procesos y a la gestión por resultados, siendo esta última la teoría principal del presente trabajo de investigación en la cual se hará más énfasis.



4.5. Gestión Por Resultados

Para Benavides (2011), la gestión es la capacidad de generar y articular las estrategias, procesos y recursos que permiten determinar el cumplimiento de las metas y objetivos de una institución en consecuente relación con los aspectos principales del proceso administrativo. Además, es toda acción de prevenir, observar y emplear todos los elementos para alcanzar las metas en los tiempos que se requiere en la ejecución de cada actividad.

En los últimos años se han planteado abundantes conocimientos básicos de un modelo de gestión enfocado en la administración pública definido en antecedentes suscitados en otros países, donde este tipo de gestión atravesaba otro nivel de experiencia. Es por eso que surgió la necesidad de un nuevo modelo conocido como gestión por resultados, para resultados u orientado a resultados, el cual constituye una estrategia desde el punto de vista metodológico que se fundamenta en la Nueva Gestión Pública y tiene como fin; facilitar la consecución de los objetivos propuestos y la incorporación de los ciudadanos en los procesos de gestión adoptando estrategias que midan el logro de resultados.

Diversos autores han definido el concepto de Gestión por Resultados, así como, en los diferentes países del mundo ha sido abordado el tema según las definiciones de sus propias concepciones al respecto; elaborando manuales, aplicando mejoras, reformas, etc. Un enfoque orientado hacia los resultados conlleva a ciertos consensos burocráticos para cambiar una cultura de gestión tradicional hacia una que esté orientada a los resultados.

Según Milanese (2018), el concepto central de la Gestión por Resultados es simple, “las organizaciones públicas fijan sus estándares de éxito y definen su forma de medición; de esta forma, puede analizarse en qué medida se han alcanzado los resultados, ayudando al proceso de toma de decisiones políticas y gestión de los recursos”.

En cambio, en 2007, el Banco Interamericano de Desarrollo menciona que la gestión por resultados no es más que un marco conceptual cuya función es la de facilitar a las organizaciones públicas la dirección efectiva e integrada de su proceso de creación de valor público, con el fin de optimizarlo asegurando la máxima eficacia, eficiencia y efectividad de su desempeño, la consecuencia de los objetivos de gobierno y la mejora continua de sus instituciones.

Como enfoque la gestión por resultados está orientada a lograr cambios importantes en la manera en que operan las organizaciones, mejorando el desempeño en cuanto a los resultados



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

como la orientación central. “Proporciona el marco de la gestión de riesgos, el monitoreo del desempeño y la evaluación” (Banco Mundial, 2006).

Como modelo de administración de los recursos públicos la gestión para resultados está centrada en el cumplimiento de las acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno para un determinado periodo de tiempo. “Permite gestionar y evaluar el desempeño de las organizaciones del Estado para atender las demandas de la sociedad” (Makón, 2000).

Los autores Serra, Figueroa, y Saz (2007), sostienen que la gestión para resultados “es gestionar para conseguir los mejores resultados”. En consecuencia, ello implica cambiar las formas de pensar, actuar y gestionar el sector público, haciendo uso de instrumentos que permitan la integración de un conjunto de herramientas coherentes y conectadas entre las partes que componen el modelo de gestión que permita una administración eficaz de los recursos para generar resultados, asegurando eficacia, eficiencia y efectividad en el cumplimiento de objetivos previamente definidos.

4.5.1. Acciones Estratégicas de la Gestión Por Resultados

La gestión por resultados se desarrolla dentro de la cultura o estructura de una organización otorgando una prestación de servicios a través de las decisiones de los diferentes niveles de mando, como los gerenciales, estratégicos o técnicos permitiendo cumplir con los objetivos institucionales por medio de estrategias, procesos, recursos y personal que mejoran la toma de decisiones. En definitiva, el factor esencial de la Gestión por Resultados es evaluar y mejorar el desempeño institucional al servicio de la población. (Serra, Figueroa, & Saz, 2007)

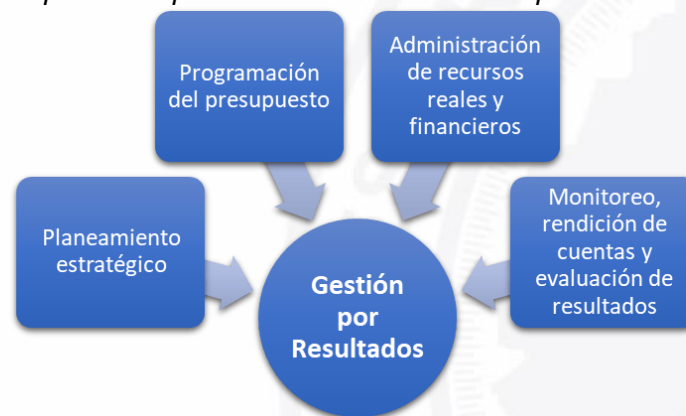
La Gestión por Resultados propone en última instancia acciones estratégicas a desarrollar para lograr resultados previamente comprometidos, en función de los cuales se determinan los recursos y productos necesario, así como la valoración de los mismos, siendo esta un enfoque para mejorar la calidad en la gestión pública y que para lograr su implantación conlleva a los siguientes cambios:

- Desarrollo de procesos sistemáticos de planificación estratégica en las instituciones públicas y reinstalación de los sistemas de planificación como herramientas básicas de gobierno.
- Cambios metodológicos sustanciales en el proceso de formulación del presupuesto, que permita una vinculación efectiva entre los objetivos y políticas contemplados en la planificación estratégica, los resultados a alcanzar, los productos a producirse en las

instituciones públicas y los recursos reales y financieros que requieren, de modo de transformar el presupuesto en una verdadera herramienta de programación y gestión.

- Optimización de los procesos administrativos que posibilite al gerente público, gestionar de la manera más adecuada el personal, manejar de manera apropiada las compras y contrataciones, así como disponer de información de la utilización efectiva de recursos reales y financieros en tiempo real.
- Implantación de sistemas efectivos de monitoreo de gestión, rendición de cuentas y evaluación que permitan el seguimiento de resultados y procesos a través del desarrollo de indicadores que permitan medir el impacto de la gestión pública e identificar los desvíos y sus causas para introducir medidas correctivas en el momento oportuno.

Figura 1. *Cambios para la implementación de la Gestión por Resultados*



Nota. Tomado de (Serra, Figueroa, & Saz, 2007)

4.6. Diagnóstico Situacional

Antes de dar una definición acertada de lo que significa un diagnóstico situacional, debemos tener en cuenta lo que es un diagnóstico. Según Huilcapi, “es el proceso de averiguar cómo funciona la institución en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio”. Normalmente viene después de una entrada y contratación exitosas, que preparan el terreno para hacerlo bien. Estos procesos le sirven al profesional del desarrollo organizacional y a los empleados para determinar juntos, problemas en los cuales concentrarse, así como la manera de colaborar para tomar medidas a partir del diagnóstico.



“Define la dirección correcta que debe tomar la organización y el conjunto de transformaciones que se deben realizar al interior de ésta para alcanzar una posición exitosa dentro del mercado, así como una acertada toma de decisiones” (Aguilar, 2011).

4.7. Manual De Procesos

Los manuales son instrumentos administrativos elaborados sistemáticamente que recogen información detallada sobre los objetivos, normas, políticas, actividades, funciones y procedimientos que deben seguir y cumplir los integrantes de una organización; diseñados fundamentalmente para el correcto funcionamiento de la empresa. Con el propósito de ampliar y dar claridad a la definición, se citaron algunos conceptos de diferentes autores.

En 1992, Rodríguez define a un manual de procesos como un documento que contiene, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, política y procedimientos de una empresa, que se consideran necesarios para la menor ejecución del trabajo.

Así mismo Paredes (2014) manifiesta que es una expresión formal de todas las informaciones e instrucciones necesarias para operar en un determinado sector; es decir, una guía que permite encaminar en la dirección adecuada los esfuerzos del personal operativo (Paredes, 2014)

4.7.1. Importancia De Los Manuales

La importancia de los manuales radica en que ellos explican de manera detallada los procedimientos dentro de una organización; a través de ellos logramos evitar grandes errores que se suelen cometer dentro de las áreas funcionales de la empresa. Estos pueden detectar fallas que se presentan con regularidad, evitando la duplicidad de funciones.

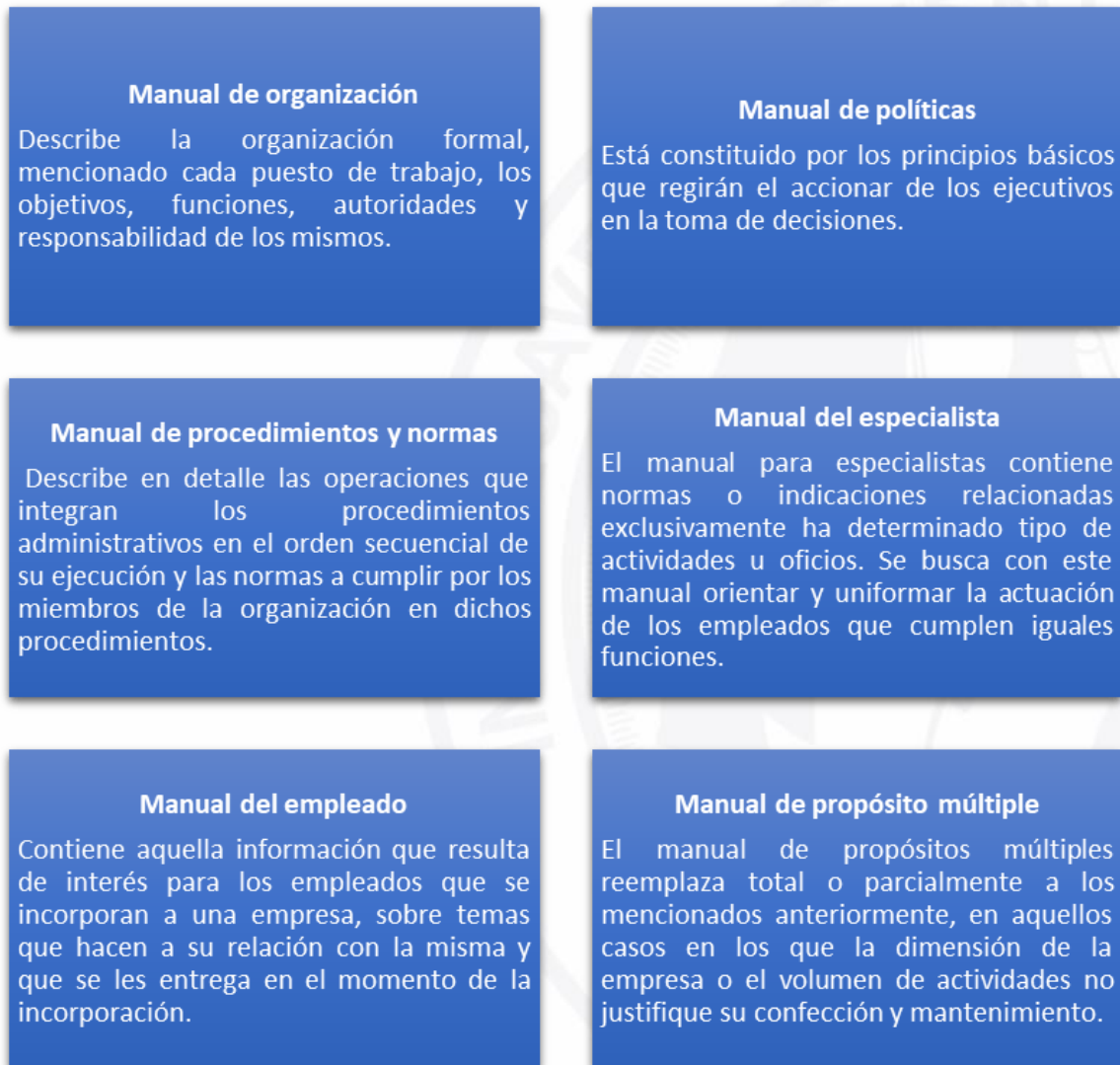
Además, son de gran utilidad cuando ingresan nuevas personas a la organización ya que le explican todo lo relacionado con la misma, desde su reseña histórica, haciendo referencia a su estructura organizacional, hasta explicar los procedimientos y tareas de determinado departamento.

El manual de procesos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (Rodríguez, 1992).

4.7.2. Clasificación De Los Manuales

La utilización de los manuales es de suma importancia dentro de una organización, ya que son estos los que se ocupan de la estructura de puestos para mejorar la eficiencia de la institución y aumentar la satisfacción en el trabajo de los empleados. Por este motivo Franklin, clasifica a los manuales según su importancia de la siguiente manera:

Figura 2. Tipos de Manuales



Nota: Tomado de (Franklin, 2009).



4.7.3. Objetivos Del Manual

Considerando que los manuales administrativos son un medio de comunicación de las políticas, decisiones y estrategias de los niveles directivos para los niveles operativos, y dependiendo del grado de especialización del manual, se define los siguientes objetivos:

- Uniformar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria
- Determinar de forma más sencilla las responsabilidades por fallas o errores
- Facilitar las labores de auditoría, la evaluación de control interno y su vigilancia
- Aumentar la eficiencia de los empleados, indicándole lo que se debe hacer y cómo se debe hacer
- Ayudar en la coordinación del trabajo y evitar duplicidad de funciones
- Constituir una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos
- Presentar una visión de conjunto de la organización (individual, grupal o sectorial)

De esta manera podemos determinar que los objetivos de los manuales son diversos, pero todos apuntan a “la consecución de las metas de la institución de una manera ágil y sin desperdicios de esfuerzos y con un alto grado de coordinación por parte del personal, lo que redundaría en el ahorro de recursos” (Koontz, 2013).

4.7.4. Características Del Manual

De acuerdo a Hitt (2006), las características de un manual son las siguientes:

- Los manuales deben ser dados a conocer a todos los funcionarios relacionados con el proceso, para su apropiación, uso y operación
- Estar debidamente formalizado por una instancia que corresponda a la empresa
- Hacer uso racional y adecuado por parte de los destinatarios
- Satisfacer las necesidades reales de las empresas o instituciones
- Los manuales deben estar escritos en lenguaje sencillo, preciso y lógico, con lo cual permita garantizar su aplicabilidad en las tareas y funciones del trabajador
- Deben estar elaborados mediante una metodología conocida que permita flexibilidad para su modificación y/o actualización mediante hojas intercambiables, de acuerdo con las políticas que emita la organización



4.7.5. Ventajas Del Uso Del Manual

Usar un manual de procesos trae consigo ciertas ventajas, de acuerdo a Hitt (2006) estas pueden ser:

- Son un compendio de la totalidad de funciones y procedimientos que se desarrolla en una organización, elementos que por otro lado sería difícil de reunir
- La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales del funcionario actuante en cada momento
- Clarifican la responsabilidad a asumir en aquellas situaciones en las que pueden surgir dudas respecto a que áreas deben actuar
- Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes
- Ayudan a que la organización se aproxime al cumplimiento de las condiciones que configuran un sistema
- Son un elemento cuyo contenido se ha ido enriqueciendo con el transcurso del tiempo
- Facilitan el control por parte de los supervisores de las tareas delegadas al existir
- Son elementos informativos para la capacitación del personal
- Ubican la participación de cada componente de la empresa o institución
- Permiten la determinación de los estándares más efectivos para la empresa o institución

4.7.6. Limitaciones Del Manual

Para Rodriguez (1992), todo manual de funciones tiene limitaciones ya que siempre están sujetos a cambios, por tal motivo se mencionan algunas limitaciones que tienen los manuales:

- Su deficiente elaboración provoca serios inconvenientes en el desarrollo de las operaciones
- El costo de producción y actualización puede ser alto
- Si no se actualiza periódicamente, puede perder efectividad
- Incluye solo aspectos formales de la organización, cuya vigencia e importancia es notorio para la misma
- Muy sintética carece de utilidad; muy detallados los hace complicados
- Exigen un costo en su redacción y confección que se debe afrontar
- Exigen una permanente actualización

4.7.7. Principios Del Manual

Las regulaciones internas tienen entre sus objetivos el de facilitar el adecuado desempeño de la entidad cumpliendo con los Principios de Control Interno y de Contabilidad Generalmente Aceptados. Según Gómez (1994), para alcanzar este objetivo, la elaboración del Manual debe cumplir, como mínimo, con los siguientes principios:

Figura 3. *Principios del manual*

Abordar en cada documento un aspecto concreto de un tema, una buena redacción y una forma de presentación que garantice la rápida comprensión de todos los destinatarios.

Definir claramente el destino y alcance de cada uno de los tipos de regulaciones autorizadas.

Permitir el acceso a la información disponible de forma rápida

Garantizar el sistemático y pleno acceso de todos los miembros de la organización a esta información.

Establecer el formato de cada tipo de regulación utilizada en el Manual.

Definir los procesos asociados a la actualización y preservación del Manual.

El manual debe constituir una herramienta de capacitación de la empresa, por lo cual debe ser didáctico.

Siempre utilizar esquemas como diagramas de flujo, árboles de decisión, etc., ya que facilitan la interpretación de lo regulado y permite identificar a través de su inspección posibles inconsistencias.

Nota: Tomado de (Gómez, 1994)



4.7.8. Proceso

Para Barrio (1999), un proceso se puede definir como una serie de actividades, acciones o eventos organizados interrelacionados, orientadas a obtener un resultado específico y predeterminado. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definidos.

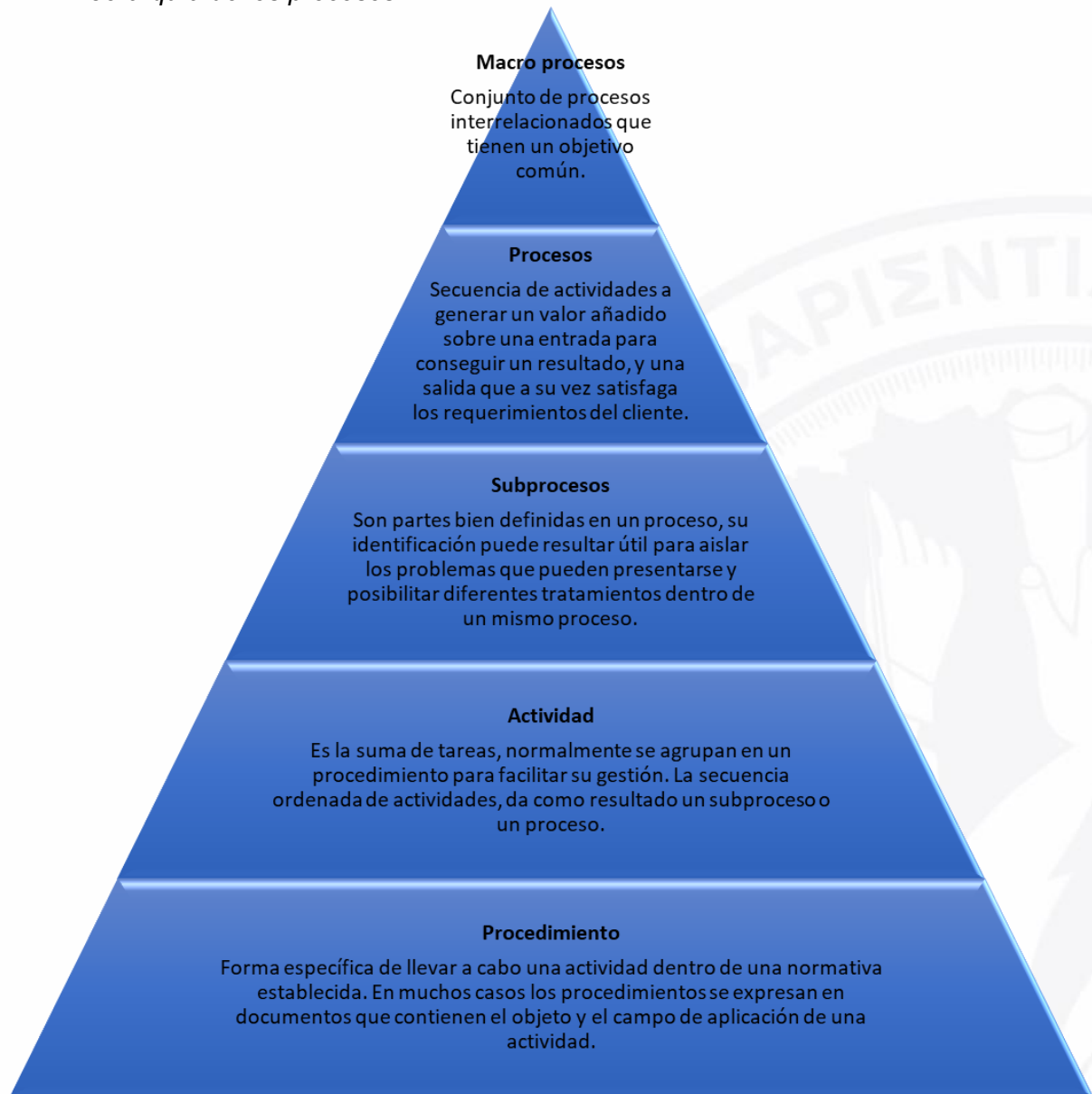
Un proceso puede ser realizado por una sola persona, o dentro de un mismo departamento. Sin embargo, los más complejos fluyen en la organización a través de diferentes áreas funcionales y departamentos que se implican en aquel en mayor o menor medida. El hecho que un proceso investiga distintos departamentos dificulta su control y gestión, diluyendo la responsabilidad que esos departamentos tienen sobre el mismo. “En una palabra, cada área se responsabiliza del conjunto de actividades que desarrolla, pero la responsabilidad y compromiso con la totalidad del proceso tendrá a no ser tomada por nadie en concreto” (Agudelo, 2007).

Tipos De Procesos. Los procesos son algo natural y han existido desde siempre. Para Barrio, dentro de los tipos de procesos podemos diferenciar diariamente los siguientes:

- **Procesos de Gestión Estratégica o Gobernantes:** Comprende las actividades relacionadas con el direccionamiento estratégico que orienta la gestión de la organización mediante el establecimiento de políticas, directivas y normas.
- **Procesos de Soporte, Habitantes o de Apoyo:** Comprende las actividades de las áreas requeridas para la gestión de los recursos humanos, financieros, tecnológicos y bienes necesarios para el desarrollo de los procesos de la cadena de valor de acuerdo con la misión institucional

Jerarquía De Los Procesos. En 1993, Harrington llegó a la conclusión de que “cada cosa que se realiza o en la que se involucra, constituye o es parte de un proceso”. De acuerdo a la complejidad de los procesos se diferencia un nivel jerárquico de la siguiente manera:

Figura 4. Jerarquía de los procesos



Nota. Tomado de (Harrington, 1993)

4.8. Manual De Procedimientos

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización.



“Constituyen un documento técnico que incluye información sobre la sucesión cronológica y secuencial de operaciones concatenadas entre sí, que se constituye en una unidad para la realización de una función, actividad o tarea específica en una organización” (Franklin, 2009).

De acuerdo a Alfonso (2011), este indica que la importancia del manual de procedimientos consiste en “describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades, señalando quién, cómo, cuándo y para qué han de realizarse”. El valor del manual de procedimientos es extenso, al ser una herramienta de trabajo radica, entre otras cosas, en que:

- Describen con un nivel de detalle las actividades de cada puesto, área o departamento.
- Son un sistema de archivo de información breve, simplificada y comprensible.
- Ayudan a la coordinación e interacción entre las distintas áreas de la empresa.
- Permiten que las actividades estén conectadas por medio de un flujo de información eficiente.

4.9. Proceso Versus Procedimiento

La Norma ISO 9000 define al proceso como “un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman entradas en salidas”. Y a un procedimiento como la forma específica para llevar a cabo una actividad o un proceso. Dando una perspectiva muy clara sobre la diferencia de estos dos conceptos, para una mejor comprensión se elaboró una serie de diferencias presentadas en la Tabla 1.

Tabla 1. *Diferencia entre proceso y procedimiento*

Proceso	Procedimiento
<ul style="list-style-type: none">• Los procesos transforman las entradas en salidas mediante la utilización de recursos• Los procesos se comportan, son dinámicos• Los procesos están impulsados por la consecución de un resultado• Los procesos se operan y gestionan• Los procesos se centran en la satisfacción de los clientes y otras partes interesadas• Los procesos contienen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con unos objetivos comunes.	<ul style="list-style-type: none">• Los procedimientos definen la secuencia de pasos para ejecutar una tarea• Los procedimientos existen, son estático• Los procedimientos están impulsados por la finalización de la tarea• Los procedimientos se implementan• Los procedimientos se centran en el cumplimiento de las normas• Los procedimientos recogen actividades que pueden realizar personas de diferentes departamentos con diferentes objetivos.

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente: (Paredes, 2014)



4.10. Herramientas De Mejora De Procesos

4.10.1. Ficha De levantamiento de Proceso

El autor León (2019), se refiere a la ficha de proceso como “un documento complementario al diagrama de flujos para la definición de un proceso, en el que se indican aquellos datos relevantes que facilitan su comprensión y se incluyen en el diagrama de flujo”, es muy importante dejar claro quien o quienes son responsables de todo proceso.

“Una ficha de procesos se puede considerar como un soporte de información que pretende recabar todas aquellas características relevantes para el control de las actividades definidas en el diagrama, así como para la gestión del proceso” (Paredes, 2014).

De esta manera podemos manifestar que una ficha es el documento donde se registran todas las actividades de un proceso en forma ordenada, también se registra el responsable, unidad administrativa y el tiempo que tarda en ejecutar la acción. En base a estas fichas se puede sugerir mejoras que ayuden a tener un excelente comportamiento del proceso. Además, ayudan a tener una secuencia clara de los diagramas de flujos.

4.10.2. Diagrama De Flujo

Es un método de representación gráfica en la cual se emplea la utilización de símbolos, líneas y palabras similares para saber la secuencia de todas las operaciones, los transportes, las inspecciones, las esperas y los acontecimientos que ocurren durante un proceso. “Permiten conocer y comprender los procesos a través de los diferentes pasos, documentos y unidades administrativas comprometidas” (Locassie, 2011).

Así mismo, Maldonado (2011) añade que el diagrama de flujo “es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y la forma como éstos se relacionan entre sí”. Esta representación ayuda a visualizar mejor cómo es el proceso y, por tanto, ayuda a identificar qué áreas del mismo pueden mejorarse. La exacta visualización del proceso es esencial para que la gente trabaje en la dirección correcta. Se puede hacer un diagrama de flujo de cualquier proceso. Dibujar el diagrama de las actividades del propio trabajo ayuda a conocer mejor en el que uno está involucrado

Cabe recalcar que describen las actividades entre estaciones de trabajo, en un intento por representar los flujos del proceso. Estos diagramas ayudan a descubrir los movimientos del producto innecesario o la duplicidad de esfuerzos, cuya eliminación permitirá mejorar la eficiencia.



Características De Los Diagramas De Flujo. A continuación, se detalla dos características principales que ayudan a comprender la naturaleza de esta herramienta.

- ✓ **Capacidad de Comunicación:** Permite la puesta en común de conocimientos individuales sobre un proceso, y facilita la mejor comprensión global del mismo.
- ✓ **Claridad:** Proporciona información sobre los procesos de forma clara, ordenada y concisa.

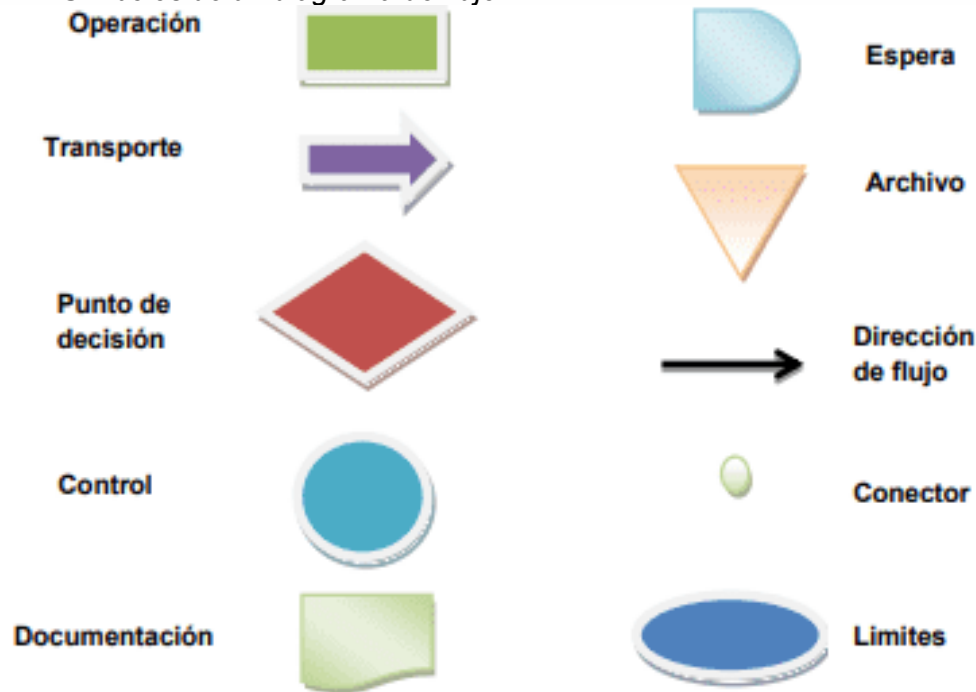
Ventajas De Utilizar El Diagrama De Flujo. Algunas de ventajas de utilizar un flujograma o diagrama de flujo son las siguientes:

- Es una representación visual de la secuencia de etapas de un proceso
- Visualiza las frecuencias y relaciones entre las etapas y los departamentos implicados en el proceso
- Ayuda a explicar el proceso a otros
- Ayuda a detectar problemas, desconexiones en entradas, salidas de flujo y de ejecución
- Ayuda a detectar donde es conveniente hacer recogidas de datos
- Ayuda a detectar los elementos que pueden influir en el rendimiento del proceso
- Ayuda a mantener y estandarizar el proceso

Símbolos Usados En Los Diagramas De Flujo. Realizar un diagrama de flujo implica mucha atención al momento de determinar las actividades o pasos en el proceso de manera que estos se encuentren organizados en un orden lógico y secuencial. Es por ello que para el diseño de flujogramas la diagramación utiliza ampliamente símbolos universales. Los distintos símbolos de los diagramas de flujo responden a requerimientos particulares en base a necesidades propias de cada institución.

Los principales símbolos usados en diagramas de flujos administrativos señalados por Franklin y tomados de la ANSI (American National Standard Institute), de Norteamérica, son:

Figura 5. Símbolos de un diagrama de flujo



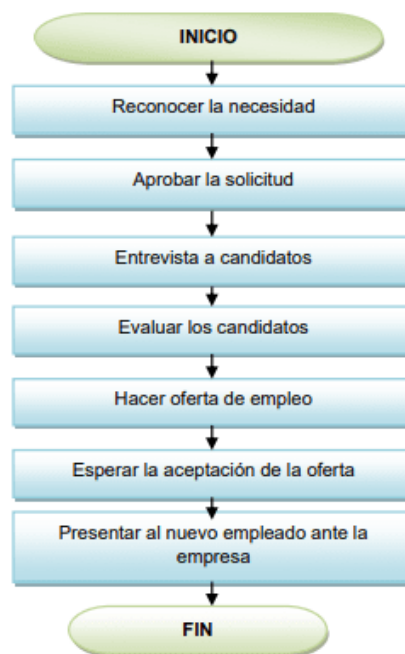
Nota. Tomado de (Locassie, 2011)

- **Operación:** Se utiliza cada vez que ocurra un cambio en un ítem
- **Movimiento/Transporte:** Se utiliza para indicar el movimiento del output entre locaciones.
- **Punto de Decisión:** Indica aquel punto del proceso en el cual se debe tomar una decisión.
- **Control:** Se utiliza para indicar que el flujo del proceso se ha detenido, de manera que pueda evaluarse la calidad del output.
- **Documentación:** Indica que el output de una actividad incluyo información registrada en papel.
- **Espera:** Se utiliza cuando un ítem o persona debe esperar.
- **Archivo:** Se utiliza cuando existe una condición de almacenamiento.
- **Dirección del Flujo:** Denota la dirección y el orden que corresponden a los pasos del proceso.
- **Conector:** Indica que el output de esa parte del diagrama de flujo servirá como el input para otro diagrama de flujo.
- **Limites:** Indica el inicio y el fin del proceso

Tipos De Diagrama De Flujo. Muchos son los tipos de diagramas de flujo y cada uno de estos tiene su propósito por lo que se tomarán en cuenta dos técnicas que son:

Diagrama De Flujo De Bloque. Conocido también como diagrama de bloque, es el sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Se caracteriza por utilizar los principales símbolos como los rectángulos y las líneas con flechas. “Los rectángulos representan actividades y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre actividades” (López, 2016).

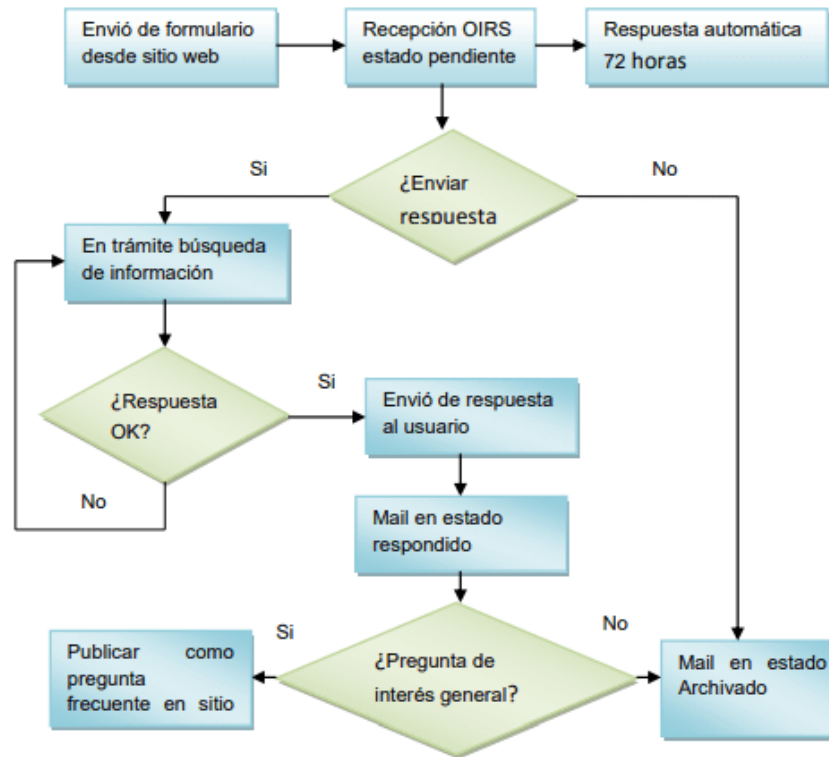
Figura 6. Diagrama de Flujo de Bloque de una empresa



Nota. Tomada de (Harrington, 1993)

Diagrama Estilo Funcional. Este diagrama es otro tipo de diagrama de flujo, que muestra el movimiento entre diferentes unidades de trabajo, una dimensión adicional, que resulta ser especialmente valiosa cuando el tiempo total del ciclo constituye un problema. “El diagrama de flujo funcional puede utilizar símbolos de los diagramas de flujo estándares y diagramas de bloque” (López, 2016).

Figura 7. Diagrama Estilo Funcional de una empresa



Nota. Tomada de (Harrington, 1993)



5. Metodología

Para la metodología del presente trabajo investigativo se procedió a dividir por secciones para una mejor comprensión, por lo cual se procedió a elaborar un mapa mental (Ver anexo 2)² y así lograr tener una mejor redacción.

5.1. Tipo De Investigación

La presente investigación es de enfoque cualitativo, ya que, apoyada en la investigación-acción se trabajó con datos de naturaleza netamente teórica referidos a la gestión de trámites, procesos y procedimientos de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja. Además, es importante mencionar que el trabajo investigativo se basó bajo los siguientes criterios de investigación:

5.1.1. Investigación Documental

La investigación se centró en un análisis crítico de fuentes teóricas (libros, leyes, normativas, artículos, entre otros) para la correcta elaboración de un Diagnóstico Situacional y el Manual de procesos, conceptos básicos sobre los contenidos del manual de procesos y el resto de elementos que integran la Gestión por Resultados y que me permitieron sustentar la propuesta de mi trabajo de investigación.

5.1.2. Investigación-acción

Luego de tener planteado el problema en el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico dentro de la Dirección de Talento Humano, se generó una correcta estrategia teórica y fundamentada con la finalidad de mejorar el escenario mediante la observación, evaluación y análisis de acciones encaminadas a la formulación del Diagnóstico Situacional del área de estudio y el planteamiento de la propuesta de investigación.

5.2. Métodos De La Investigación

Los métodos que se utilizaron en el desarrollo de la presente investigación para el cumplimiento de los objetivos propuestos son los siguientes:

5.2.1. Método Inductivo

La característica de este método es que basa su análisis desde lo particular hacia lo general. Se aplicó para cumplir con el primer y segundo objetivo que consisten en la realización del Diagnóstico Situacional de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de

² Ver anexo 2: Mapa mental de la metodología de la investigación



Loja y la elaboración del Manual de Procesos, mediante el uso de la ficha de observación y la entrevista semiestructurada.

5.2.2. Método Analítico

A través de este método se analizó las diferentes partes que interactúan en la ejecución del proceso, observando la naturaleza y causas que provocan las ineficiencias del mismo, alcanzando en su totalidad el cumplimiento del primer objetivo que es el Diagnóstico Situacional, así mismo me sirvió para analizar los resultados obtenidos de la entrevista semiestructurada y dar cumplimiento con el segundo objetivo que consiste en el Manual de Procesos.

5.3. Unidad de análisis (muestra)

En el presente trabajo investigativo la población objeto de estudio estuvo conformada por el número de personas que laboran en la Dirección de Talento Humano y los actores claves responsables del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico. La muestra tomada corresponde al universo de la población debido a que la misma representa un número pequeño de individuos, por lo tanto, su estudio es factible y representativo garantizando que la información recolectada refleje la naturaleza del proceso de estudio.

5.4. Técnicas De Investigación

5.4.1. Observación Directa

La observación directa fue elemental para determinar las fortalezas y debilidades existentes, relacionándose de manera directa en el proceder diario de los funcionarios, la forma como hacen y hacia quien dirigen el proceso. Para ello se utilizó una ficha de observación (Ver anexo 3)³, la cual es un instrumento de investigación de campo que nos permite realizar una descripción específica de lugares o personas.

5.4.2. Entrevista Semiestructurada

Mediante esta técnica se recopiló información relacionada con el funcionamiento de la Institución y sobre el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, la cual se aplicó al funcionario encargado de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja y a todos los actores claves responsables del proceso antes mencionado. Para ello el contenido de la entrevista fue de carácter semi – estructurado, debido a que en el momento de su aplicación surgieron nuevas interrogantes de interés. (Ver anexo 4)⁴

³ Ver anexo 3: Ficha de observación

⁴ Ver anexo 4: Entrevista semiestructurada



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

5.4.3. Grupo Focal

Esta técnica de investigación permitió el cumplimiento del tercer objetivo, que consiste en la socialización de la propuesta, en la cual se interactuó con los participantes mediante una exposición de la propuesta investigativa. Se realizó una matriz para el grupo focal (Ver anexo 5)⁵ la cual se aplicó a todos los actores claves que intervienen en el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico,



⁵ Ver anexo 5: Matriz de grupo focal

6. Resultados

Con el fin de verificar el cumplimiento de los objetivos planteados para la formulación del proceso de apoyo de “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, se procede a describir los resultados de la presente investigación a continuación:

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico situacional para el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Se realizó un análisis de la situación actual de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja y también del proceso de apoyo de Contratación de Personal Administrativo y Académico perteneciente a la misma, con la finalidad de conocer cuáles son sus debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades utilizando una matriz FODA. Los resultados se los obtuvo aplicando técnicas de investigación como la ficha de observación y la entrevista semiestructurada a los actores clave del proceso antes mencionado, para ello se procedió a segmentar los mismos en diferentes tablas cuyos resultados se muestran a continuación:

Tabla 2. *Información sobre la Dirección de Talento Humano*

Actor	Criterio	Coincidencia
	Objetivo de la Dirección de Talento Humano (DTH)	Correcto manejo del personal dentro de la institución como trabajadores, docentes y personal administrativo.
	Estructura de la DTH	Dirección de Talento Humano y Subdirección de Seguridad y Salud Ocupacional
1. Edwin Fernando Torres Quichimbo (Especialista legal de Talento Humano)	Procesos que se ejecutan en la Unidad Administrativa	Procesos macro (Mas importantes) <ul style="list-style-type: none"> • Planificación de Talento Humano • Planes de Jubilación • Planes de Capacitación • Plan de Evaluación de Desempeño • Plan de Contrataciones • Plan de Selecciones
2. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza (Directora de Talento Humano)	Medios de verificación que garantizan el cumplimiento de los servicios ofrecidos por el Departamento	Los procesos y la ejecución de cada uno de estos. Como ejemplo, en el plan de selección y de contratación tenemos como medio de verificación los contratos

Nota. Elaboración propia de autor. Fuente entrevista aplicada a funcionarios de la Dirección de Talento Humano.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Al no existir discrepancias en las respuestas de los funcionarios de la DTH, se colocó en la tabla únicamente las coincidencias que surgieron de las mismas. Obteniendo lo siguiente:

- La Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja es de vital importancia ya que es la encargada de varios procesos entre los cuales se encuentra la “Contratación de Personal Administrativo y Académico”. Además, es la responsable del sistema integrado del desarrollo de talento humano bajo los lineamientos, políticas y regulaciones, normas e instrumentos pertinentes.
- Tiene como objetivo el correcto manejo del personal dentro de la institución como trabajadores, docentes y personal administrativo, así como mejorar el desempeño de cada uno de los servidores que laboran en la institución.
- La estructura orgánica de la Dirección de Talento Humano es de forma vertical y para el cumplimiento de sus funciones está compuesta de la siguiente manera:
 - **Dirección:** Talento Humano
 - **Subdirección:** Seguridad y Salud Ocupacional
 - Tiene como finalidad la revisión y la gestión del riesgo de cada uno de los servidores y trabajadores de la institución, según las actividades que cada uno de estos cumpla.
- Existe una variedad de procesos que se ejecutan dentro de esta unidad administrativa, así como medios de verificación que ayudan a garantizar el cumplimiento de los mismos, tales como los contratos, las evaluaciones de desempeño, los planes de jubilación, planes de capacitación, entre otros.

La figura que se muestra a continuación indica algunos de los procesos más importantes que se ejecutan dentro de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, recalcando que todos parten del proceso de Planificación de Talento Humano, siendo este el más importante de esta unidad administrativa.

Figura 8. *Procesos ejecutados por la Dirección de Talento Humano*



Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a funcionarios de la Dirección de Talento Humano.

Tabla 3. *Análisis FODA de la Dirección de Talento Humano*

Fortalezas	Debilidades
<p>Todo el personal cuenta con el conocimiento y la capacitación adecuada acerca de los procesos, actividades y todos los roles que esta Dirección debe cumplir.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Esta dirección cuenta con un sistema "manual" en cuanto a la revisión y alimentación de los archivos, causando que la documentación no sea viable. • Falta de personal técnico y presupuesto.
Oportunidades	Amenazas
<p>El apoyo de los estudiantes al momento de realizar sus prácticas pre profesionales dentro de esta Dirección, ya que cumplen un rol de entes de apoyo.</p>	<p>No se cuenta con amenazas ya que, al ser una institución educativa y no organizacional, no se puede realizar un</p>

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a funcionarios de la Dirección de Talento Humano.



Situación actual de la Dirección de Talento Humano

La situación actual en la que se encuentra la Dirección de Talento Humano es que no cuentan con una sistematización actualizada, es decir, no utilizan las Tics como medios de revisión y alimentación para archivos ni procesos, causando de esta manera que toda la documentación que pase por esta unidad administrativa no sea viable. Además, la falta de presupuesto ha causado que no se cuente con el personal técnico necesario para las distintas actividades que se realizan dentro de esta unidad. Pero no todo es malo, en la actualidad todo el personal que pertenece a esta Dirección cuenta con los conocimientos y la capacitación necesaria para realizar sus actividades en cuanto a procesos, roles y responsabilidades que deben cumplir, sin embargo, es necesario que se elaboren manuales de procesos que estandaricen las actividades de los mismos. También tenemos que los estudiantes que realizan sus prácticas pre profesionales dentro de esta Dirección cumplen un rol de entes de apoyo, ya que con su trabajo de prácticas ayudan a cumplir las actividades de esta unidad administrativa antes de lo previsto, optimizando de este modo recursos y sobre todo el tiempo

Tabla 4. Análisis FODA del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”

Fortalezas	Debilidades
<ul style="list-style-type: none"> • La experiencia y el conocimiento de todo el equipo de trabajo dentro de la Dirección de Talento Humano al momento de realizar el proceso, teniendo en cuenta la necesidad de cada una de las facultades o unidades administrativas. • Asegurar los recursos en docencia • Vincular a profesionales con títulos de Tercer y Cuarto Nivel, conforme al requerimiento de las mallas curriculares 	<ul style="list-style-type: none"> • La falta de un manual de procesos y un diagrama de flujo (flujograma) • Demoras y discrecionalidades. • Los tiempos entre actividades • Falta de coordinación con las funciones sustantivas • Realizar un concurso de selección • La burocracia de contar con requisitos para la contratación (de acuerdo a recomendaciones de la Contraloría General del Estado)
Oportunidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Una oportunidad de este proceso se da a las personas que se vinculan a la institución (que son contratadas), ya que les permite crecer personalmente y profesionalmente. • Que los profesionales formados en las Universidades del País, puedan acceder a una fuente de trabajo en el que predomine la academia 	<ul style="list-style-type: none"> • La reducción del presupuesto, y que este se siga dando con cada gobierno de turno • Que, a pesar de contar con excelentes títulos, no tengan afinidad a la docencia

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a los actores clave del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”



Tabla 5. Información sobre el proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”

Actor	Criterio	Coincidencia	Discrepancia
	Conocimiento del proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico	Este proceso es una parte fuerte dentro de la Dirección de Talento Humano, en la cual se laboran los contratos de trabajo para el personal Administrativo y Académico, partiendo de la necesidad de la institución.	4. Conoce el proceso, pero más al de personal académico
1. Edwin Fernando Torres Quichimbo Especialista legal de Talento Humano 2. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza Directora de Talento Humano	Formulación del Proceso	El proceso se encuentra bien claro, establecido y formulado, debido a la experiencia del equipo de Talento Humano, siempre basándose en la normativa base del proceso, la cual se encuentra bien clara.	3. No considera que el proceso este bien formulado.
3. José Rodrigo Maldonado Docente/Director de Carrera A.P 4. Elvia Maricela Zhapa Amay Decana de FJSA	Normativas legales que sustentan a este proceso	-Ley Orgánica del Servicio Público -Reglamento de la LOES -Reglamento Académico de Escalafón del CES y de la UNL -Ley Orgánica de Educación Superior	
	Cuellos de botella o trabas existentes en este proceso	No existen ningún tipo de trabas o cuellos de botellas, ya que se ha coordinado y emitido cronogramas a tiempo para poder cumplir efectivamente con este proceso	3. Los tiempos entre actividades 4. La burocracia en cuanto a los requisitos

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a los actores clave del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”



Tabla 6. Criterios de observación acerca del proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”

Nro.	Criterios de Observación	SI	NO
1	El proceso se encuentra plasmado en normativas	X	
2	El proceso define bien a sus responsables	X	
3	El proceso establece de forma correcta los roles	X	
4	El proceso cuenta con todos los anexos o recursos de apoyo correspondientes	X	
5	Las entradas (inputs) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
6	Los responsables de esas entradas (inputs) se encuentran bien definidos	X	
7	Los throughputs (Blackbox o actividades) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
8	Los responsables de esas throughputs (Blackbox o actividades) se encuentran bien definidos	X	
9	Las salidas (outputs) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
10	Los responsables de esas salidas (outputs) se encuentran bien definidos	X	
11	Las decisiones (si o no) del proceso se encuentran claramente definidas	X	
12	Los responsables de esas decisiones (si o no) se encuentran bien definidos	X	
13	El proceso cuenta con un registro de información adecuado		X

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente ficha de observación aplicada al proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico”

La tabla 4 presenta el resultado del análisis del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico mediante la utilización de una matriz FODA, la cual indica de manera interna cuáles son sus fortalezas y debilidades, así como su estudio en el ámbito externo con sus oportunidades y amenazas.

La tabla 5 muestra la información básica sobre el proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico, en donde se analiza 4 criterios que detallan aspectos como; en qué consiste dicho proceso y si este se encuentra debidamente formulado, las normativas legales que sustentan al mismo y los denominados cuellos de botella que se han logrado identificar a lo largo del proceso.

La tabla 6 permitió recabar la información suficiente para poder realizar un análisis a la situación actual en la que se encuentra el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Situación actual del proceso de apoyo “Contratación de personal Administrativo y Académico”

Dentro del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico perteneciente a la Dirección de Talento Humano de la Universidad de Loja, la situación actual en la que se encuentra es que todo el personal que labora para el cumplimiento de este proceso cuenta con la experiencia y conocimiento acerca del mismo, recalcando que siempre parten de la necesidad de las distintas facultades o unidades administrativas de la institución; cabe mencionar que este proceso asegura los recursos en docencia vinculando a profesionales con títulos de Tercer y Cuarto Nivel, conforme al requerimiento de las mallas curriculares. Por otro lado, este proceso cuenta con un gran inconveniente, el cual es que el mismo no se encuentra construido de manera formal, es decir, no está plasmado en físico como para el conocimiento de sus usuarios (personal administrativo y académico) o de las personas que necesiten información acerca del mismo (estudiantes), en otras palabras, no cuenta con un manual de procesos ni su respectivo diagrama de flujo (flujograma). Se debe mencionar que el proceso se encuentra plasmado en las normativas correspondientes, pero como concepto, más no como proceso, es decir, no están plasmados los pasos, las actividades, todos los responsables, anexos, entre otras cosas importantes acerca del mismo. A parte del problema mencionado con anterioridad, el cual es el más importante, tenemos otros problemas como el que los trámites en todo el proceso de contratación se mueven de una manera lenta, demorando los tiempos entre las actividades del proceso generando una falta de coordinación con las funciones sustantivas.



Objetivo 2. Elaborar un manual de procesos de apoyo en la “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Los resultados del segundo objetivo se los obtuvo gracias a la aplicación de la entrevista semiestructurada en conjunto con la metodología de levantamiento de procesos elaborada por la Universidad Nacional de Loja (Ver anexo 6)⁶, los cuales se presentan en la siguiente tabla:

Tabla 7. Levantamiento del proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico

	Criterio	Resultado
	Rol de Participantes	<ol style="list-style-type: none"> 1. Director de carrera 2. Decano / Director Administrativo 3. Rector 4. Dirección de Talento Humano 5. Dirección Financiera 6. Personal Administrativo/Académico a contratar
<p>1. Edwin Fernando Torres Quichimbo Especialista Legal de Talento Humano</p>	Marco Legal	<ol style="list-style-type: none"> 1. Ley Orgánica del Servicio Público LOSE 2. Reglamento LOSEP 3. Ley Orgánica de Educación Superior (LOES) 4. Reglamento Académico de Escalafón del CES y de la UNL
<p>2. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza Directora de Talento Humano</p>	Entradas Verificables	<ol style="list-style-type: none"> 1. Requerimiento 2. Autorización 3. Elaboración de documentos 4. Presupuesto 5. Revisión
	Actividades	<p>13 pasos del proceso de contratación de personal administrativo 15 pasos del proceso de contratación de personal académico</p>
	Salidas Verificables	Contratación (el contrato)

⁶ Ver anexo 6: Metodología de levantamiento de procesos elaborada por la UNL

Registro de Información del Proceso	Personal contratado
Anexos	<ul style="list-style-type: none"> • Digital: Sistema Siaaf • Físico: Folders de requisitos
	1. Solicitud de requerimiento de personal
	2. Oficio de aprobación de contrato
	3. Informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto
	4. Solicitud de certificación presupuestaria
	5. Certificación presupuestaria
6. Contrato	

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a actores clave de la Dirección de Talento Humano.

La tabla 7 muestra aspectos específicos acerca del proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico, tales como los responsables de este proceso y cada uno de los roles que estos deben cumplir dentro del mismo, la normativa o marco legal en el cual el mencionado proceso se sustenta, cuáles son las entradas y salidas verificables así como los responsables de estas, las actividades y los responsables de hacer cumplir las mismas, el registro de información y por último todos los anexos (documentos, plantillas, etc.) que se encuentran a lo largo del proceso.

Las fuentes de información fueron los actores que están directamente relacionados en el desarrollo del proceso antes mencionado, especialmente la directora y el especialista legal de la Dirección de Talento Humano, ya que ellos son los que ejecutan el proceso de primera mano, por lo cual se aprovechó sus conocimientos para esclarecer como se realiza cada actividad en cada etapa hasta hacer efectivo el proceso, sirviendo de gran ayuda para elaborar los diagramas de flujos claros y fáciles de entender, los cuales explican a detalle la realización del proceso.

En base a toda la información recopilada se pudo realizar la elaboración del manual de procesos, en el mismo se describen todos los elementos que se deben llevar a cabo en la contratación del personal tanto administrativo como académico, como lo es el objeto, alcance, sus límites (entradas y salidas), políticas, consideraciones de actualización, un esquema general del macro proceso, los responsables y sus roles, el marco legal, el procedimiento descriptivo de sus actividades, algunas consideraciones adicionales, glosario de términos, el diagrama de flujo correspondiente, registros de información, indicadores, estadísticas y anexos. A continuación, se presenta el manual del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico:



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



CÓDIGO: N/A		Fecha de vigencia: 04/02/2022	
PROCESO: Contratación de Personal Administrativo y Académico		Propietario del proceso: Dirección de Talento Humano	
Objetivo: Formular el proceso de apoyo de Contratación de Personal Administrativo y Académico para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021		Status: Propuesta	
Macroproceso: Gestión Administrativo - Financiero	Responsable: Director (a) de Talento Humano	Página: 1 de 36	
MANUAL DEL PROCESO DE APOYO DE CONTRATACIÓN DE PERSONAL ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO EN LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA			
Versión: 1.0			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Vicente Andrés Vásquez Riofrio Estudiante de la Carrera de Administración Pública Fecha: 11/01/2022	Ing. Diana Larreategui Moreno. Mg. Sc. Directora de Trabajo de Titulación Fecha: 11/01/2022 Ing. Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza Directora de Talento Humano Fecha: 11/01/2022	Ing. José Maldonado. MAAF Director de la Carrera de Administración Pública Fecha: 14/01/2022	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.0	04/02/2022	Versión inicial	Todas



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



Proceso: Contratación de Personal Administrativo y Académico	Órgano Administrativo Responsable: Dirección de Talento Humano	Página: 2 de 36
Código: N/A		

a) Tipo de mega y macro proceso

La Universidad Nacional de Loja a través de la estructura organizacional de administración y gestión institucional del PEDI (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019- 2023) define las diferentes unidades administrativas, donde se clasifican conforme al grado de importancia de sus funciones como:

- Proceso gobernante
- Proceso agregador de valor
- Proceso de asesoría (habilitante)
- Proceso de apoyo (habilitante)

En el caso del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, la unidad administrativa encargada es la Dirección de Talento Humano perteneciente al proceso de apoyo, cuya autoridad responsable de velar cumplimiento de este y todos los procesos es el Órgano Académico Superior y Rectorado como proceso gobernante.

b) Objeto

- Proporcionar a la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente
- El objeto del presente documento es estructurar el modelo en el que la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, aplica parámetros y objetivos para definir los procedimientos, condiciones, requisitos, plazos y términos para la Contratación de Personal Administrativo y Académico.

c) Alcance

El proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico es aplicable a la Universidad Nacional de Loja e inicia desde la recepción del requerimiento de contratación de las áreas solicitantes, hasta la entrega del expediente al rectorado para su posterior aprobación de contrato. El alcance de este proceso



se enfoca al personal administrativo y académico a contratar, mediante la participación y coordinación de la Dirección de Talento Humano y las distintas unidades administrativas de la institución. Dentro de la planificación de la contratación, se proporcionará a las distintas facultades y unidades administrativas de la Universidad Nacional de Loja, el personal idóneo, para cubrir requerimientos de personal, una vez que ha cumplido con el perfil del puesto para cubrir la necesidad del área requirente y con todos los requisitos previos a su contratación.

d) Límites

Entradas

- **Requerimiento:** Consiste en la solicitud de requerimiento de personal a cargo del director de carrera (contratación de personal académico) o el decano según sea el caso (contratación de personal administrativo)
- **Autorización:** Consiste en el oficio de aprobación del contrato a cargo del señor Rector
- **Elaboración de documentos:** Consiste en el informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto y la solicitud de certificación presupuestaria a cargo de la Dirección de Talento Humano
- **Presupuesto:** Consiste en la certificación presupuestaria a cargo de la Dirección Financiera
- **Revisión:** Consiste en la recepción y revisión de los requisitos del personal a contratar a cargo de la Dirección de Talento Humano

Salidas

- **Contratación:** Consiste en la elaboración del contrato a cargo de la Dirección de Talento Humano para su posterior legalización, teniendo como destinatario el personal a ser contratado

e) Políticas

Las políticas institucionales que contribuirán al fortalecimiento de los procesos de planificación institucional y, de la ejecución del Plan Estratégico de Desarrollo Institucional 2019-2023 con coherencia interna y correspondencia externa, son:

- Se afianzarán procesos integrales y permanentes de planificación, seguimiento, acompañamiento y evaluación, institucionalizando políticas, estructuras, procedimientos, tecnologías y herramientas de planificación integral en los niveles: estratégico de largo plazo, programático de mediano plazo y operativo de corto plazo.
- Se promoverá en toda la planta directiva y los estamentos universitarios, el desarrollo de capacidades con el propósito de que los procesos administrativos y financieros se articulen e implementen de conformidad a la planificación institucional.

Además, el Reglamento Orgánico por Procesos de la Universidad Nacional de Loja con el propósito de asegurar su ordenamiento orgánico designa a la Dirección de Talento Humano como un proceso de apoyo en el cual sus políticas corresponden a:



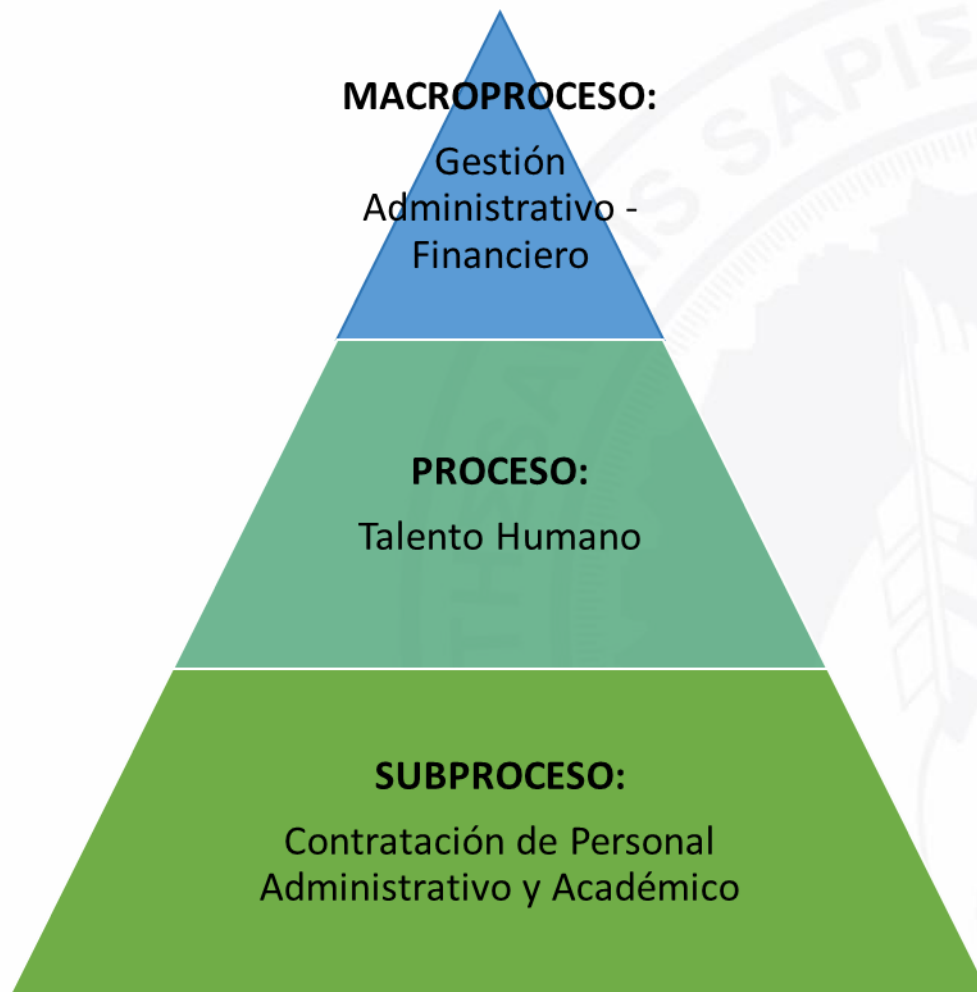
- Asesorar a las autoridades y demás dependencias de la Universidad sobre los procesos que maneja la Dirección de Talento Humano
- Diseñar políticas, directrices, metodologías e instrumentos para la operatividad de los procesos de la Dirección de Talento Humano

f) Consideraciones de actualización

Con el objetivo de definir la veracidad de la información correspondiente a las actividades encaminadas a la Contratación de Personal Administrativo y Académico se consideran los siguientes lineamientos de actualización:

- Definir cuáles son los responsables encargados de la ejecución del proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico (dueño del proceso y el director del órgano administrativo al que pertenece dicha gestión), además de los evaluadores de seguimiento del mismo.
- Planificar reuniones organizadas, con el objetivo de describir cómo se está realizando el proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico mediante análisis de resultados presentados por los responsables del proceso, donde los evaluadores del seguimiento tendrán el criterio de presentar o no cambios en el modelo de ejecución del proceso antes mencionado.
- Para la realización de los cambios se deberá generar una resolución elaborada bajo lineamientos legales de política institucional.

g) Esquema General de Macroproceso





h) Responsables

Contratación de Personal Administrativo

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Decano / Director Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar y elaborar requerimiento para contratación de personal
Rector	<ul style="list-style-type: none"> Receptar y revisar requerimiento Decidir contratación Autorizar contratación de personal Receptar contrato elaborado Firmar y legalizar el contrato
Dirección de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Receptar autorización de contratación Receptar documentos habilitantes de perfil de puestos Ingresar datos al sistema Siaaf Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto Solicitar certificación presupuestaria Receptar certificado presupuestario Receptar requisitos del administrativo a contratar Elaborar y firmar el contrato Receptar contrato firmado por el administrativo a contratar Receptar el contrato legalizado por el rector
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar y emitir la certificación presupuestaria
Administrativo a contratar	<ul style="list-style-type: none"> Presentar requisitos necesarios para la contratación Firmar el contrato



Contratación de Personal Académico

ROL O CARGO DEL RESPONSABLE	NIVEL DE RESPONSABILIDAD O FUNCIONES
Director de Carrera	<ul style="list-style-type: none"> Solicitar contratación de personal
Decano	<ul style="list-style-type: none"> Revisar requerimiento Elaborar requerimiento para contratar personal
Rector	<ul style="list-style-type: none"> Receptar y revisar requerimiento Decidir contratación Autorizar contratación de personal Receptar contrato elaborado Firmar y legalizar el contrato
Dirección de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Receptar autorización de contratación Receptar documentos habilitantes de perfil de puestos Ingresar datos al sistema Siaaf Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto Solicitar certificación presupuestaria Receptar certificado presupuestario Receptar requisitos del administrativo a contratar Elaborar y firmar el contrato Receptar contrato firmado por el administrativo a contratar Receptar el contrato legalizado por el rector
Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Aprobar y emitir la certificación presupuestaria
Docente a contratar	<ul style="list-style-type: none"> Presentar requisitos necesarios para la contratación Firmar el contrato



i) Marco Legal

No.	Marco Legal
1	<p style="text-align: center;">Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 70.- Régimen Laboral del Sistema de Educación Superior. El personal no académico de las instituciones de educación superior públicas y organismos del Sistema de Educación Superior son servidores públicos y su régimen laboral es el previsto en la Ley Orgánica del Servicio Público, de conformidad con las reglas generales. Las y los profesores, técnicos docentes, investigadores, técnicos de laboratorio, ayudantes de docencia y demás denominaciones afines que se usan en las instituciones públicas de educación superior, son servidores públicos sujetos a un régimen propio que estará contemplado en el Reglamento de Carrera y Escalafón del Profesor e Investigador del Sistema de Educación Superior, que fijará las normas que rijan el ingreso, promoción, estabilidad, evaluación, perfeccionamiento, escalas remunerativas, fortalecimiento institucional, jubilación y cesación. Las y los profesores e investigadores visitantes u ocasionales podrán tener un régimen especial de contratación y remuneraciones de acuerdo a la reglamentación que para el efecto expida el Consejo de Educación Superior.
2	<p style="text-align: center;">Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP)</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 4.- Servidoras y servidores públicos. Serán servidoras o servidores públicos todas las personas que en cualquier forma o a cualquier título trabajen, presten servicios o ejerzan un cargo, función o dignidad dentro del sector público. • Art. 52.- De las atribuciones y responsabilidades de las Unidades de Administración del Talento Humano. La Unidad de Administración de Talento Humano tiene como responsabilidades elaborar y aplicar los manuales de descripción, valoración y clasificación de puestos institucionales, con enfoque en la gestión de competencias laborales, además debe aplicar las normas técnicas emitidas por el Ministerio del Trabajo, sobre selección de personal, capacitación y desarrollo profesional con sustento en el Estatuto, Manual de Procesos de Descripción, Valoración y Clasificación de Puestos Genérico e Institucional.
3	<p style="text-align: center;">Reglamento de la Ley Orgánica del Servicio Público</p> <ul style="list-style-type: none"> • Art. 141.- De la planificación institucional del talento humano. La planificación del talento humano se constituirá en un referente para los procesos de creación de puestos, la contratación de servicios ocasionales,

		contratos civiles de servicios profesionales, los convenios o contratos de pasantías o prácticas laborales, la supresión de puestos y demás movimientos de personal, y se registrarán en el sistema de información que el Ministerio de Relaciones Laborales determine.
4		<p align="center">Reglamento Académico de Escalafón del CES y de la UNL</p> <ul style="list-style-type: none"> Art. 3.- Personal académico y personal de apoyo académico. El personal académico lo constituyen los profesores e investigadores. Pertenecen al personal de apoyo académico los técnicos docentes, técnicos de investigación, técnicos de laboratorio, los técnicos en el campo de las artes o artistas docentes y ayudantes de docencia e investigación y otras denominaciones utilizadas por las IES para referirse a personal que realiza actividades relacionadas con la docencia e investigación que no son realizadas por el personal académico y que, por sus actividades, no son personal administrativo.

j) Entradas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Requerimiento	Rector	Director de carrera Decano / Director Administrativo	<ul style="list-style-type: none"> Solicitud de Requerimiento
2	Autorización	Dirección de Talento Humano	Rector	<ul style="list-style-type: none"> Oficio de aprobación de contrato
3	Elaboración de Documentos	Dirección Financiera	Dirección de Talento Humano	<ul style="list-style-type: none"> Informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto Solicitud de certificación presupuestaria
4	Presupuesto	Dirección de Talento Humano	Dirección Financiera	<ul style="list-style-type: none"> Certificación presupuestaria
5	Revisión	Dirección de Talento Humano	Personal a contratar	<ul style="list-style-type: none"> Requisitos de contratación

k) Procedimiento descriptivo

Para la elaboración del presente manual se tomó en consideración las siguientes actividades, acciones y consideraciones:

- Entrevista con los actores responsables del proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico bajo la responsabilidad de la Dirección de Talento Humano.



- La normativa legal, leyes, reglamentos y demás documentación relacionada con el proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico, por ejemplo, la Ley Orgánica de Educación Superior (LOES), la Ley Orgánica de Servicio Público (LOES), Reglamento de la Ley Orgánica de Servicio Público y el Reglamento Académico de Escalafón del CES y de la UNL, con el objetivo de validar la legalidad del proceso y las actividades que se ejecutan en el mismo.
- El manual de metodología para el levantamiento de proceso UNL, donde se detalla los pasos a seguir para la elaboración del diagrama de flujo y el manual de proceso, mediante la aplicación de formatos de recolección de información donde se especifica los recursos utilizados, los responsables de cada actividad, las actividades de entrada, actividades de salida, además de la ubicación en archivo de la información generada en el proceso.
- Por último, se detalla las consideraciones de actualización, generales y la presentación de los documentos que se utiliza en el proceso en los anexos, con el objetivo de garantizar un panorama de transparencia desde el inicio y fin del procedimiento.

Contratación de Personal Administrativo

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Solicitar y elaborar requerimiento para contratar personal	Decano - Director Administrativo	Software Correo electrónico	1 día	Diario	SI
2	Receptar y revisar requerimiento <ul style="list-style-type: none"> • Si está bien elaborada la solicitud, se procede con el paso 3 • No está bien elaborada la solicitud, se regresa al paso 1 	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	SI
3	Autorizar contratación de personal	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
4	Receptar autorización de contratación, receptar documentos habilitantes de perfil de puestos e ingresar datos al sistema Siaaf	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico Sistema Siaaf	1 día	Diario	Si



	<ul style="list-style-type: none"> • Si cumple con el perfil de puesto, se procede al paso 5 • No cumple con el perfil de puesto, se termina el proceso 					
5	Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto y solicitar certificación presupuestaria	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
6	Receptar documentación, aprobar y emitir certificado presupuestario	Dirección Financiera	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
7	Receptar certificado presupuestario	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
8	Receptar requisitos del administrativo a contratar <ul style="list-style-type: none"> • Si cumple con los requisitos, se procede al paso 9 • No cumple con los requisitos, se los devuelve 	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
9	Elaborar y firmar el contrato	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semana	Si
10	Firmar el contrato	Administrativo a contratar	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
11	Receptar contrato firmado por el administrativo a contratar	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
12	Firmar y legalizar el contrato	Rector	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
13	Receptar el contrato legalizado	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si



Contratación de Personal Académico

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1	INICIO Solicitar contratación de personal	Director de carrera	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
2	Revisar requerimiento <ul style="list-style-type: none"> Si cumple requerimiento se procede con el paso 3 No cumple requerimiento se procede a regresar al paso 1 	Decano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
3	Elaborar requerimiento para contratar personal	Decano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
4	Receptar y revisar requerimiento <ul style="list-style-type: none"> Si está bien elaborada la solicitud, se procede con el paso 5 No está bien elaborada la solicitud, se regresa al paso 3 	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	SI
5	Autorizar contratación de personal	Rector	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
6	Receptar autorización de contratación, receptor documentos habilitantes de perfil de puestos e ingresar datos al sistema Siaaf <ul style="list-style-type: none"> Si cumple con el perfil de puesto, se procede al paso 7 No cumple con el perfil de puesto, se termina el proceso 	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico Sistema Siaaf	1 día	Diario	Si



7	Elaborar informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto y solicitar certificación presupuestaria	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
8	Receptar documentación, aprobar y emitir certificado presupuestario	Dirección Financiera	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
9	Receptar certificado presupuestario	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
10	Receptar requisitos del docente a contratar <ul style="list-style-type: none"> • Si cumple con los requisitos, se procede al paso 11 • No cumple con los requisitos, se los procede a devolver 	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
11	Elaborar y firmar el contrato	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
12	Firmar el contrato	Docente a contratar	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
13	Receptar contrato firmado por el docente a contratar	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si
14	Firmar y legalizar el contrato	Rector	Software Correo electrónico	1 semana	Semanal	Si
15	Receptar el contrato legalizado	Dirección de Talento Humano	Software Correo electrónico	1 día	Diario	Si

l) Salidas verificables

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1	Contratación	Dirección de Talento Humano	Personal a contratar	• Contrato

m) Consideraciones adicionales

- La autoridad nominadora o su delegada/o a través de la unidad de Administración del Talento Humano o quien hiciera sus veces, serán los responsables de aplicar lo que establece la Ley Orgánica de Educación Superior, la Ley Orgánica del Servicio Público, su Reglamento General, el Reglamento Académico de Escalafón del CES y de la UNL, y la normativa legal vigente.




- En el caso del personal administrativo, la contratación de este estará regido bajo la Ley Orgánica del Servicio Público (LOSEP). Por otro lado, la contratación del personal académico estará regido bajo Ley Orgánica de Educación Superior (LOES)

Glosario de Términos

- **Contratación:** Proceso mediante el cual se realiza una transacción en la que una parte se compromete a transferir recursos económicos a cambio de la recepción de un determinado servicio
- **Partida presupuestaria:** Es el documento emitido por la dirección financiera que certifica la disponibilidad presupuestaria que se necesitan para cubrir las necesidades de contratación.
- **Personal Académico:** Es el personal o trabajadores que ejercen funciones y realizan actividades encaminadas a la docencia, y que son perteneciente a una organización académica (establecimiento docente, público o privado, de carácter profesional, artístico, técnico o práctico).
- **Personal Administrativo:** Dentro de este tipo de personal tenemos a los servidores públicos y trabajadores, los cuales están encargados de la gestión diaria de la institución (trámites de documentos, preparación de informes o apuntes contables) y todas las actividades que esta conlleva, como el ordenar, organizar y disponer distintos asuntos que se encuentran bajo su responsabilidad (apoyo a la dirección, atención al público y coordinación con otros departamentos).
- **Proceso gobernante:** Orientan la gestión institucional a través de la formulación de políticas y la expedición de normas e instrumentos para poner en funcionamiento a la organización.
- **Proceso agregador de valor:** Generan, administran y controlan los productos y servicios destinados a usuarios externos y permiten cumplir con la misión institucional, denotan la especialización de la misión consagrada en la Ley y constituyen la razón de ser de la Universidad
- **Procesos habilitantes (asesoría y apoyo):** Están encaminados a generar productos y servicios para los procesos gobernantes, agregadores de valor y para sí mismos, viabilizando la gestión institucional.

n) Diagrama de Flujo

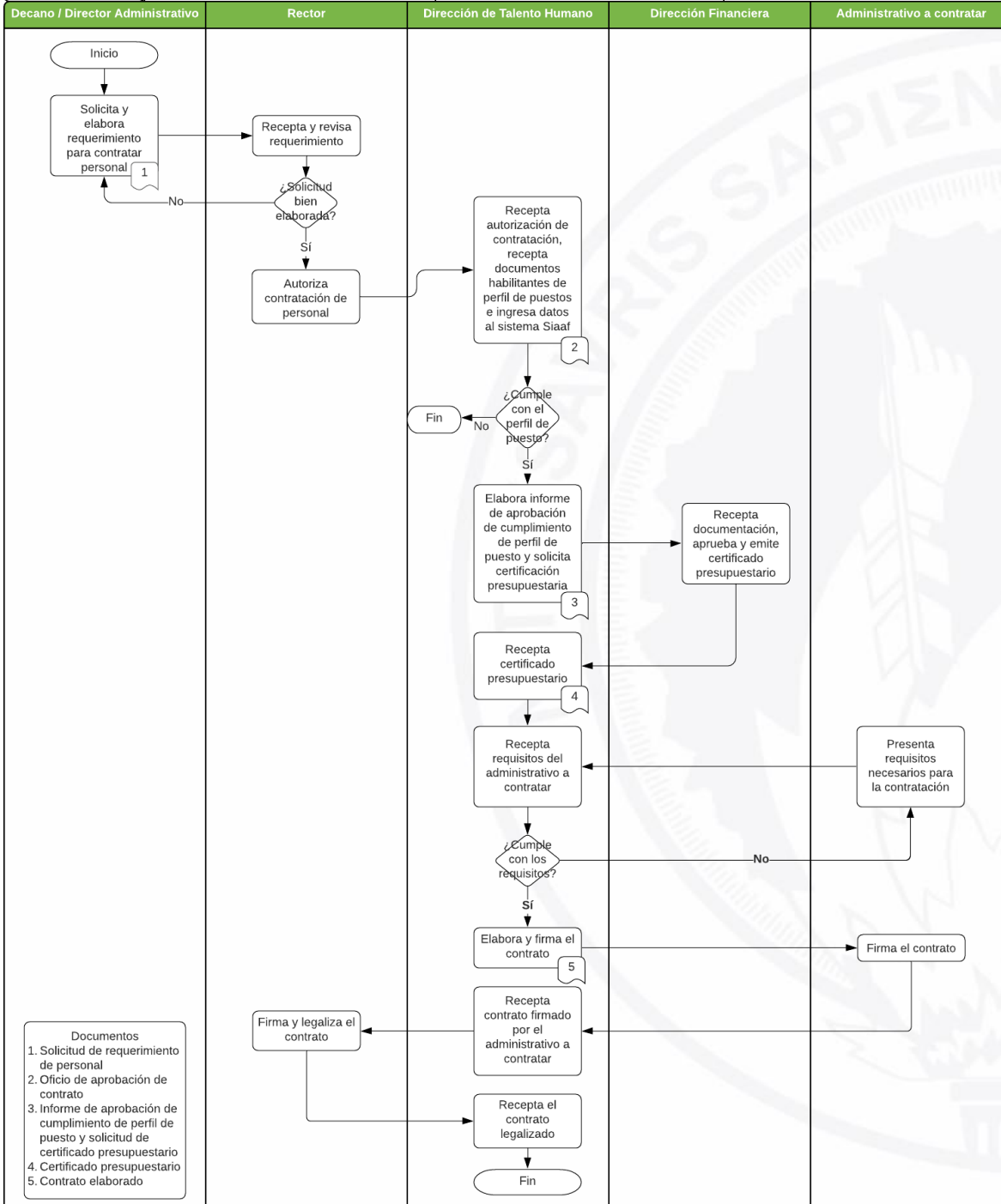
Modelo SIPOC

 <p>1859</p>	Responsable: Director/a de la Dirección de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativo - financiero	Fecha de Elaboración: 20 de diciembre de 2021	
	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Contratación de Personal Administrativo y Académico	Inicio: Requerimiento de personal	
	Página: 20 de 44	Status: Propuesta	Fin: Contrato	
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
<p>El proveedor de este proceso es:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Director de carrera (personal académico) - Decano / Director Administrativo (Personal administrativo) 	<p>Las entradas son las siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1.1 Solicitud de requerimiento 2.1 Oficio de aprobación de contrato 3.1 Informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto 3.2 Solicitud de certificación presupuestaria 4.1 Certificación presupuestaria 5.1 Requisitos de contratación 	<p>Las actividades a realizar son:</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Requerimiento 2. Autorización 3. Elaboración de documentos 4. Presupuesto 5. Revisión 6. Contratación 	<p>La salida es la siguiente:</p> <ul style="list-style-type: none"> 6.1 Contrato 	<p>El cliente es el siguiente:</p> <p>Personal Administrativo / Académico a ser contratado</p>



Flujograma: Contratación de Personal Administrativo

	Responsable: Director/a de la Dirección de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativo - financiero	Fecha de elaboración: 20 de diciembre del 2021
	Organo Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Contratación de Personal Administrativo	Inicio: Requerimiento de personal
	Página: 21 de 44	Status: Propuesta	Fin: Contrato





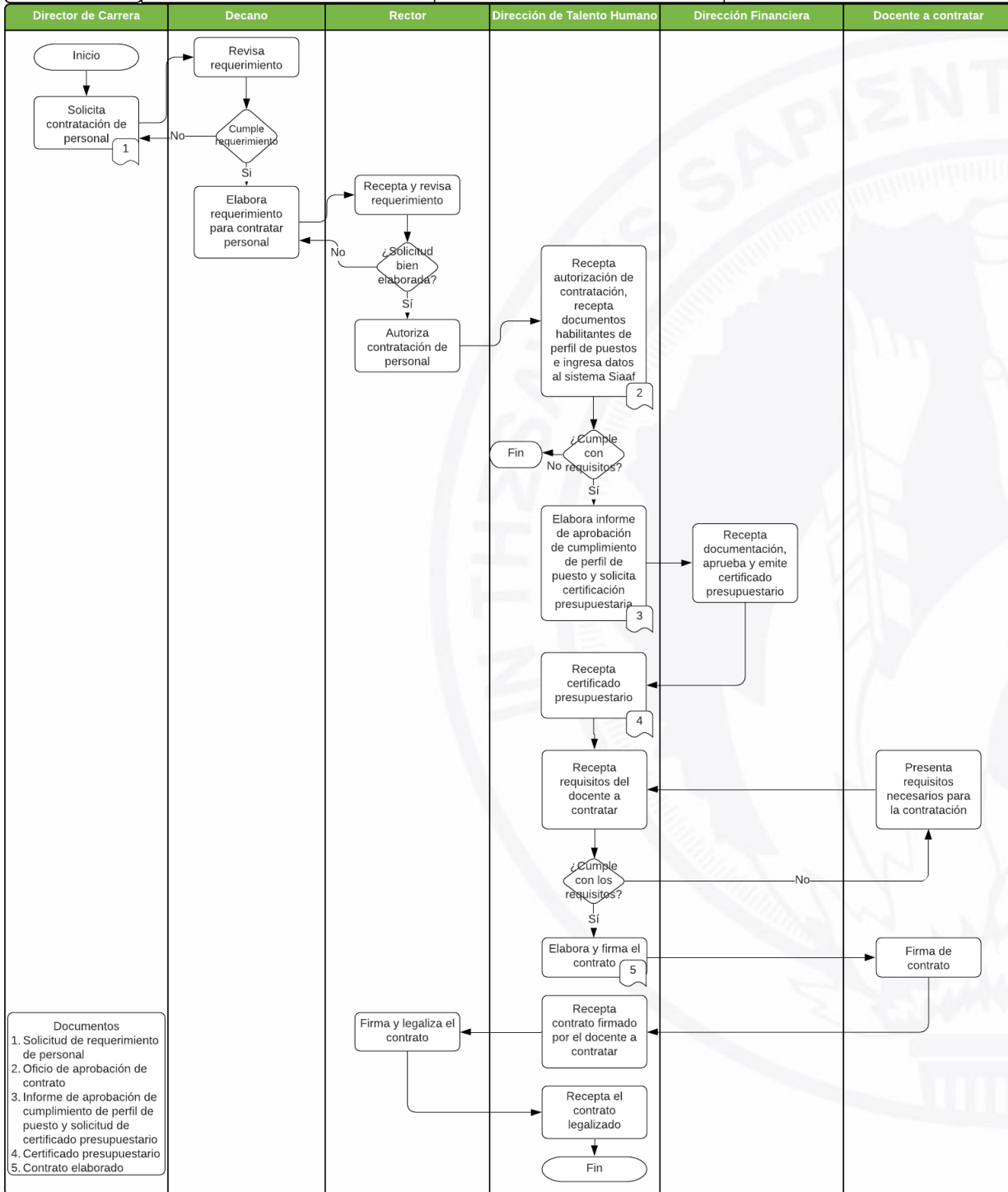
UNL

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Flujograma: Contratación de Personal Académico

	Responsable: Director/a de la Dirección de Talento Humano	Macroproceso: Gestión administrativo - financiero	Fecha de elaboración: 20 de diciembre del 2021
	Organo Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Contratación de Personal Académico	Inicio: Requerimiento de personal
	Página: 22 de 44	Status: Propuesta	Fin: Contrato





o) Registros de información del proceso

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable
Personal contratado	Expediente de personal (administrativo y académico) contratado	Por fecha de presentación	Digital Sistema SIAAF / Físico Folders de requisitos	Permanente	Dirección de Talento Humano

p) Indicadores

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficiencia
Descripción	Permitirá medir el avance del desarrollo del proceso de contratación desde su inicio, es decir, como se han ejecutado las actividades del proceso en relación al tiempo que demora el proceso.
Forma de cálculo	Fecha de vinculación del personal - Fecha de solicitud del requerimiento
Período de medición:	Anual (Año calendario)

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de eficacia
Descripción	Permitirá conocer el número total de contratos elaborados en relación a los contratos solicitados según sea el requerimiento de las facultades y unidades administrativas. El resultado será en porcentaje para una mayor comprensión
Forma de cálculo	(Número de contratos elaborados / Número de contratos solicitados) *100
Período de medición:	Anual (Año calendario)

Característica	Descripción
Nombre	Indicador de economía
Descripción	Evalúa la capacidad de la institución para generar y movilizar los recursos de la misma, mostrando el porcentaje de diferencia entre dos periodos académicos
Forma de cálculo	% indicador eficiencia año actual - % indicador eficiencia año anterior
Período de medición:	Anual (Año calendario)



Característica	Descripción
Nombre	Indicador de oportunidad
Descripción	Evalúa la eficiencia del departamento en base al tiempo en el que los trámites necesarios para los procesos son atendidos
Forma de cálculo	Horas/Días de respuesta del Departamento
Período de medición:	Cada periodo académico

q) Estadísticas

Dentro del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico no se cuenta con estadísticas sobre el mismo, por lo que se recomienda tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Número de personal Administrativo contratado por año (año calendario)
- Numero de personal Académico contratado por año (año calendario)
- Número de personal Administrativo y Académico rechazado (no contratado) por año (año calendario)

r) Anexos

- Solicitud de Requerimiento de Personal
- Oficio de aprobación de contrato
- Informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto
- Solicitud de certificación presupuestaria
- Certificación presupuestaria
- Contrato



Objetivo 3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

El resultado del tercer objetivo se lo obtuvo gracias a la aplicación de la herramienta de investigación llamada grupo focal, la cual, mediante una matriz, permitió determinar el grupo de actores (encargados directos que participan del proceso), los cuales se encargaron de realizar las respectivas sugerencias en cuanto a la propuesta presentada.

Tabla 8. Grupo focal de actores que intervienen en el proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico

#	Nombres y Apellidos	Correo electrónico	Cargo
1	Alexandra Isabel Jaramillo Espinoza	alexandra.jaramillo@unl.edu.ec	Directora de Talento Humano
2	Edwin Fernando Torres Quichimbo	edwin.f.torres@unl.edu.ec	Especialista Legal de Talento Humano
3	José Rodrigo Maldonado Quezada	jose.maldonado@unl.edu.ec	Director de Carrera Administración Pública
4	Elvia Maricela Zhapa Amay	elvia.zhapa@unl.edu.ec	Decana de la Facultad Jurídica Social y Administrativa
5	Edgar Antonio Betancourth Jimbo	edgarant.betancourth@unl.edu.ec	Director Financiero

Nota. Elaboración propia del autor. Fuente entrevista aplicada a actores clave del proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico

La tabla 8 muestra cada uno de los actores (tomados como referencia para la realización y cumplimiento del presente objetivo) que participan en el proceso Contratación de Personal Administrativo y Académico, con sus respectivos nombres, cargos y correos electrónicos para su respectiva evidencia. Es así que para poder dar cumplimiento a este objetivo se coordinó una reunión mediante la plataforma digital zoom, con todos los actores claves del proceso y adicional a ellos todos los funcionarios que laboran en la Dirección de Talento Humano. Se realizó la respectiva invitación mediante el correo institucional de cada uno de los participantes para el día 26 de enero del año 2022, en la cual se socializó la información de la propuesta de investigación (manual de proceso), en donde mediante la participación activa de todos los participantes, se llegó al consenso de que todo lo indicado es correcto, es decir, que la información que consta dentro del manual es lo que se debe realizar para dar cumplimiento con el proceso antes mencionado. Finalmente recalcar que se procedió con la elaboración de material didáctico (ver anexo 7)⁷ y varias capturas de pantalla que evidencian la reunión de socialización (Ver anexo 8)⁸.

⁷ Ver anexo 7: Material didáctico para socialización

⁸ Ver anexo 8: Fotografías que evidencian la socialización



7. Discusión

Luego de haber interpretado los resultados obtenidos para la presente investigación cuyo propósito fue la Formulación del proceso de apoyo de “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la Gestión por Resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021, de manera coordinada y simultáneamente con la aplicación de los instrumentos de recolección de información, el análisis de resultados y revisión de teorías encaminadas a la Gestión por Resultados y sus definiciones conceptuales que permitieron la generación de las propuestas de investigación se puede discutir lo siguiente:

Objetivo 1. Realizar un diagnóstico situacional para el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Para la realización del Diagnóstico Situacional del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico enfocado desde la perspectiva de la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano, fue de suma importancia definir la metodología de elaboración mediante una revisión documental en donde se determinó como herramienta de estudio de la situación actual a la matriz FODA, el cual es un mecanismo de apoyo que determina el ambiente tanto interno como externo de la unidad administrativa y del proceso, garantizando de esta manera el reconocimiento de los aspectos positivos y negativos que rodean al objeto de estudio. En base a lo antes mencionado, es importante acotar que la Gestión por Resultados encaminada a la prestación de servicios mediante el cumplimiento de funciones, actividades, responsabilidades y como estructura básica de la conformación de un proceso administrativo permiten en este caso, que el personal administrativo y académico a ser contratado por parte de la institución sea el más idóneo para cumplir con las necesidades que cada unidad administrativa requiera.

Los resultados obtenidos me indican que la Dirección de Talento Humano no cuentan con una sistematización actualizada, es decir, no utilizan las Tics como medios de revisión y alimentación para archivos ni procesos, causando de esta manera que toda la documentación que pase por esta unidad administrativa no sea viable. Además, dentro del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, este no cuenta con un manual de procesos ni su respectivo diagrama de flujo. Esto causa que los trámites en todo el proceso de contratación se muevan de una manera lenta, demorando los tiempos entre las actividades del proceso generando una falta de coordinación con las funciones sustantivas.



Es así que los resultados del primer objetivo servirán para dar paso al siguiente objetivo (elaboración del manual de procesos) y plantear soluciones de cambio o sugerencias de mejora tal y como lo menciona Huilcapi (2019) en su libro “Importancia del diagnóstico situacional de la empresa”, quien hace referencia al diagnóstico situacional como el proceso de averiguar la funcionalidad de la institución en el momento actual y de recabar la información necesaria para diseñar las intervenciones del cambio.

Cabe mencionar que se pudo realizar de una mejor manera el diagnóstico situacional del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, pero por motivos de salud pública, como lo es la pandemia por covid-19 y las restricciones que se dieron para evitar más contagios, no se pudo evidenciar en sí como es la participación de todos los actores que intervienen en el mismo, ya que algunos de ellos no asistían de manera presencial a las respectivas unidades administrativas, por lo que se procedió a realizar dicha intervención de manera virtual.

Objetivo 2. Elaborar un manual de procesos de apoyo en la “Contratación de Personal Administrativo y Académico” para la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

La Dirección de Talento Humano al no contar con un manual de procesos que sirva como guía, no ordena las actividades que deben desarrollarse en el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico de forma correcta. Por tal motivo, se toma en consideración al autor Fincowsky (2009), quien menciona que los manuales son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.), así como las instrucciones y lineamientos necesarios para exista un mejor desempeño de las actividades y tareas.

Por ello, es de suma importancia la elaboración de un manual, el cual detalle las actividades a desarrollar en forma sistemática y permita estandarizar el proceso antes mencionado, aumentando así la calidad de atención del usuario tanto interno como externo. Es así que al no existir un documento oficial donde se formalice este proceso de apoyo, se procedió a elaborar un manual de procesos. La existencia de un manual referente al proceso indicado



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

dentro de la Dirección de Talento Humano, ayudará a evitar retrasos por desconocimientos de nuevas personas en las actividades a cumplir.

Por otro lado, la elaboración de diagramas de flujo en los cuales se presenta las actividades a detalle de manera gráfica y su interrelación entre sí, brindará perspectivas visuales facilitando la comprensión del proceso, tal y como lo indica el autor Maldonado en su libro “Gestión por Procesos” donde menciona que el diagrama de flujo es una representación gráfica que muestra todos los pasos de un proceso y la forma como éstos se relacionan entre sí, ayudando a visualizar mejor cómo es el proceso y, por tanto, a identificar qué áreas del mismo pueden mejorarse. La exacta visualización del proceso es esencial para que la gente trabaje en la dirección correcta.

Gracias a la elaboración del manual, cabe mencionar que, dentro del proceso de Contratación de Personal, el mismo es muy similar tanto para los administrativos como para los académicos, con la única diferencia de que ambos parten de distintas unidades administrativas.

Objetivo 3. Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso “Contratación de Personal Administrativo y Académico” de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

La socialización según el autor Shaffer, es un aporte a la sociedad validando los criterios que uno comparte a la misma, siendo de suma importancia ya que repercute en las demás personas. Por tal motivo en el resultado obtenido se observó que el socializar la propuesta sirvió para poder llegar a un consenso con todos los participantes del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, mediante su participación activa en todo momento de la reunión. Además de ser un aporte de apoyo para la Dirección de Talento Humano en cuanto repercutirá para que puedan cumplir de gran manera sus actividades optimizando los recursos. De esta manera se coincide con lo mencionado por parte del autor en cuanto se refiere al tema de la socialización.

Cabe mencionar que la socialización del manual de procesos se llevó a cabo sin ningún tipo de inconvenientes, siendo aprobado por la Directora de Talento Humano quien a su vez manifestó sus respectivas felicitaciones por la realización de un excelente trabajo según sus palabras. Cabe mencionar que no hubo recomendación u observación alguna en cuanto a los contenidos del manual por parte de los actores clave.



8. Conclusiones

- Gracias al trabajo investigativo se llegó a la conclusión de que la Gestión por Resultados permite a las instituciones públicas fijar sus estándares de éxito y definir su forma de medición analizando en qué medida se han alcanzado los resultados. Por tal motivo, es de suma importancia ya que hace énfasis a los resultados alcanzados por los procesos con el objetivo de analizarlos y poder optimizar los mismos asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en su desempeño, ayudando a la mejora continua de las instituciones.
- Se logró evidenciar que la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja tiene a su cargo varios procesos, entre los cuales se encuentra el de “Contratación de Personal Administrativo y Académico”, por lo que saber la situación actual en la que se encontraba este proceso es de suma importancia. Es así, que gracias a entrevistas y fichas de observación se logró determinar que la situación actual del proceso antes mencionado se encontraba con falencias, debido a que no existía un documento oficial donde se formalice el mismo, es decir, no contaba con el manual de procesos respectivo, ocasionando que no se evidencie ni eficiencia ni eficacia en el cumplimiento de las actividades.
- La existencia de un manual para el proceso de apoyo Contratación de Personal Administrativo y Académico servirá de guía para esclarecer todas las actividades a realizarse dentro del mismo, permitiendo estandarizar el proceso aumentando la calidad de atención del usuario tanto interno como externo. Además, será de gran utilidad a mediano y largo plazo ya que ayudará a evitar retrasos por desconocimientos en las actividades a cumplir al momento del cambio de personal.
- La socialización de la propuesta elaborada (manual de procesos) fue de suma importancia ya que sirvió para que todos los actores involucrados en el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico, validen la información del manual y del diagrama de flujo, verificando que estos cumplen con lo establecido en la normativa y así poder ser utilizado como un instrumento de apoyo en la Dirección de Talento Humano.



9. Recomendaciones

- Se recomienda a la Universidad Nacional de Loja, como institución pública, realizar la revisión de los resultados alcanzados en cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la misma, analizando en qué medida se han logrado estos, tomando como referencia lo que me indica la Gestión por Resultados, para que de este modo logren optimizar los recursos asegurando la máxima eficiencia, eficacia y efectividad en el desempeño de estos dentro de cada unidad administrativa.
- Es necesario realizar un diagnóstico situacional de cada uno de los procesos que se llevan a cabo dentro de la Universidad Nacional de Loja, para lograr de este modo identificar sus falencias, pero sobre todo verificar que cuenten con sus respectivos manuales, por lo que se recomienda aplicar la misma metodología utilizada en la propuesta que se presentó con anterioridad en este trabajo investigativo
- Dar aplicabilidad a la propuesta del Manual de Procesos presentado, para que de este modo se pueda convertir en una herramienta útil para la Dirección de Talento Humano, con la finalidad de poder optimizar el proceso de apoyo “Contratación de Personal Administrativo y Académico” mejorando el desarrollo del mismo tanto en la secuencia ordenada de sus actividades como en la optimización de los tiempos, lo cual permitirá que la Unidad Administrativa encargada pueda sistematizarlo y estandarizarlo contribuyendo así al progreso y desarrollo de la Universidad Nacional de Loja.
- Planificar una retroalimentación constante con los actores claves involucrados en el proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico para verificar que el proceso se está cumpliendo tal cual dicta el manual y su respectiva diagramación, y de ser el caso realizar las respectivas actualizaciones de mejora.



10. Bibliografía

- Agudelo, L. (2007). *Gestión por procesos*. Medellín: Panamericana . Obtenido de <https://es.scribd.com/document/367929956/GESTION-POR-PROCESOS-Luis-Fernando-Agudelo-Jorge-Escobar-PDF>
- Aguilar, G. (2011). *Diagnóstico situacional de la crianza de cuyes en una zona de Cajamarca*. Perú. Obtenido de http://www.scielo.org.pe/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1609-91172011000100002
- Alfonso, D. (2011). *Procedimiento general de rediseño organizacional para mejorar el enfoque a procesos*. Obtenido de <https://www.redalyc.org/pdf/3604/360433577010.pdf>
- Banco Mundial. (2006). *Buenas prácticas recientemente identificadas de gestión para resultados de desarrollo*. Obtenido de <http://www.mfdr.org/sourcebook/versions/mfdrsourcebookspanish.pdf>.
- Barrio, J. (1999). *Como mejorar los procesos en su empresa: El Control Estadístico de Procesos*. FC Editorial. Obtenido de https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Sy4Z_v1yFO0C&oi=fnd&pg=PA5&dq=VILAR+BARRIO+J.+Como+Mejorar+los+Procesos+en+su+Empresa,+Fundaci%C3%B3n+Confemetal,+2001&ots=IXOUp0qWXr&sig=_zmxlds2W33rbfTexeCxDqzUa0s#v=onepage&q&f=false
- Benavides, G. (2011). *Gestión, liderazgo y valores en la administración de la unidad educativa "San Juan de Bucay" del Cantón General Antonio Elizalde (Bucay) durante el periodo 2010 – 2011*.
- Bid, C. (2007). *Modelo abierto de Gestión Para Resultados en el sector público*. Washington DC: BID. Obtenido de <https://www.un-ilibrary.org/content/books/9789210562409s005-c001/read>
- Carrasco, J. (2005). *Gestión de procesos*. Edit Evolución. Obtenido de <http://hsjd.org/seminariogestion2013/docs/02-Dia5-TercerModeloProcesos.pdf>
- Chavez, L. (2016). *Gestión del Talento Humano*. Riobamba: Epoch.
- Chiavenato, I. (2009). *Gestión del Talento Humano*. Mc graw hill. Obtenido de <http://104.207.147.154:8080/bitstream/54000/1143/1/Chiavenato-Talento%20humano%20ra%20ed.pdf>
- Chiavenato, I. (2016). *Administración de recursos humanos*. Spi. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/56995913/Administracion_de_recursos_humanos._El_c-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636756370&Signature=DRLXyAZLvoXGuae8WxwM9jCelseNYES~DgspYmEUG5DGFN8yIIQ-SR5LqVgATivCru-fu0tB0sncHdCzk8Zbkk30Sn8xJc2Nkj3lFqV4BBopr7OzzW4
- Constitución de la República del Ecuador*. (2008). Quito: Registro Oficial Nro. 449. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic4_ecu_const.pdf



- Dessler, G. (2011). *Administración de recursos humanos*. Pearson education. Obtenido de <http://up-rid2.up.ac.pa:8080/xmlui/bitstream/handle/123456789/1558/Administraci%C3%B3n%20de%20recursos%20humanos.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Espinosa, J. (2013). *Reclutamiento, selección, contratación e inducción del personal*. El Manual Moderno. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=Dff9CAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT15&dq=Que+es+contrataci%C3%B3n&ots=V-dyfoF-rZ&sig=5xORbEYRsmP0rlahT5fa9kvqE0M#v=onepage&q=Que%20es%20contrataci%C3%B3n&f=false>
- Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja*. (2019). Loja. Obtenido de <https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2020-01/ESTATUTO%20ORGANICO%206-11-2019%2C%20VALIDADO%20POR%20EL%20CES.PDF>
- Fincowsky, F. (2009). *Organización de empresas*. Mexico: McGraw Hill. Obtenido de <https://dspace.scz.ucb.edu.bo/dspace/bitstream/123456789/25235/1/13254.pdf>
- Franklin, F. (2009). *Organización de empresas*. México: McGraw Hill. Obtenido de <https://cucjonline.com/biblioteca/files/original/47325aa95b783962afec5041f6c2ff0.pdf>
- Franklin, F. (2014). *Organización de empresas*. McGraw Hill. Obtenido de <https://naghelsy.files.wordpress.com/2016/01/enrique-franklin-organizacion-de-empresas.pdf>
- Gamboa, L. (2003). *La teoría del valor agregado: una aproximación a la calidad de la educación en Colombia*. Colombia. Obtenido de <https://revistas.urosario.edu.co/index.php/economia/article/view/1017/916>
- Gómez, G. (1994). *Planeación y organización de empresas*. México: Mac Graw Hill. Obtenido de <https://desarrollodepersonalpublico.files.wordpress.com/2012/09/planeacion-y-org-de-emp-cap-6-9.pdf>
- Harrington, J. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Obtenido de <https://pesquisa.bvsalud.org/portal/resource/pt/lil-179947>
- Hitt, M. (2006). *Administración*. Obtenido de <https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=t8jx-iiiaNoEC&oi=fnd&pg=PA3&dq=HITT+Michael,+BLACK+Stewart+y+PORTER+Lyman,+Administraci%C3%B3n,+Novena+Edici%C3%B3n,+M%C3%A9xico,+2006&ots=Y2QECPBa0g&sig=Rz6DjAzMB5CXKK7VhiuvHbZ6fa0#v=onepage&q=HITT%20Michael%2C%2>
- Huilcapi, S. (2019). *Importancia del diagnóstico situacional de la empresa*. Espacios. Obtenido de <http://www.revistaespacios.com/a20v41n40/a20v41n40p02.pdf>
- Koontz, H. (2013). *Elementos de Administración*. Obtenido de https://www.academia.edu/38391552/Elementos_de_Administracion_7ma_Edi_pdf
- León, A. (2019). *Procedimiento para la gestión por procesos: métodos y herramientas de apoyo*. Chile. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0718-33052019000200328&script=sci_arttext&tlng=en



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Ley Orgánica de Educación Superior.* (2018). Quito: Lexis Finder. Obtenido de https://www.ces.gob.ec/lotaip/Anexos%20Generales/a2_Reformas/loes.pdf
- Ley Orgánica del Servicio Público.* (2020). Quito: Lexis Finder. Obtenido de https://www.superbancos.gob.ec/bancos/wp-content/uploads/downloads/2020/12/ley_organica_servicio_publico2.pdf
- Locassie, H. (2011). *Diagrama de Flujo para la Evaluación de Programas de Formación de Postgrado.* Chile. Obtenido de https://scielo.conicyt.cl/scielo.php?pid=S0034-98872011000700022&script=sci_arttext&lng=e
- López, N. (2016). *Diagramas de Procesos.* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/36303849/DIAGRAMAS_DE_PROCESO_alumnos-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636778082&Signature=hJF0iFFjm5iCF~SwaXCII3EXuIS7Uf7CvVIhmlcE4nbi~HFsr c57eUGHwEJ91ou7fhe2wJ75-vYwrE8OMGnoZFw7U1kaT8rf~ehpV2w-zMNN36S0Q-huyqK6j71ziya
- Makón, M. (2000). *El modelo de gestión por resultados el modelo de gestión por resultados en los organismos de la en los organismos de la administración pública nacional.* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/32501710/MAKON__Marcos_-_El_modelo_de_gestin_por_resultados.pdf?1386419004=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DADMINISTRACION_PUBLICA_NACIONAL_ADMINIST.pdf&Expires=1636762167&Signature=c3C3FFFPpvKJ76OYn
- Maldonado, J. (2011). *Gestión de procesos.* Santiago. Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/55606149/GESTION_DE_PROCESOS_2018-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1636766114&Signature=QVG8QGJtRGPIUP2sqfzwl43-aPEUzkl4ePvXa367QFi9C7vSbINjmRvgk5DHjZvOsgaA43KpGOdRFeKXd5LFY6UY1ILRy59QnjsnHmZumMNwOZg~jeqF1hkJS9WXWxfZS
- Milanesi, A. (2018). *La gestión por resultados: una revisión de la literatura y sus desafíos en américa latina.* Administración y Desarrollo. Obtenido de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6654352>
- Ministerio de Hacienda y Administraciones Públicas.* (2014). Cerámica. Obtenido de http://www.asturcons.org/docsnormativa/5332_1200.pdf
- Norma ISO 9000. (2005). *Norma ISO 9000.* Obtenido de <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-3:v1:es>
- Paredes, K. (2014). *Propuesta de diseño de un manual de procedimientos para optimizar la gestión de procesos de la dirección regional de comercio exterior y turismo Cajamarca.* Obtenido de <https://repositorio.unc.edu.pe/bitstream/handle/UNC/746/T%20658%20P227%202014.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Plan Estratégico de Desarrollo Institucional.* (2019). Loja. Obtenido de <https://unl.edu.ec/sites/default/files/2019-12/PEDI%202019-2020.pdf>



Reglamento de Carrera Académica y Escalafón del profesor e investigador de la Universidad Nacional de Loja. (2021). Loja. Obtenido de <https://www.unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2019-01/reglamento-carrera-academica-escalafon-profesor-investigador-unl.pdf>

Reglamento General a la Ley Orgánica del Servicio Público. (2016). Quito. Obtenido de https://www.oas.org/juridico/pdfs/mesicic5_ecu_ane_mdt_4.4_reg_losep.pdf

Reglamento Orgánico de Gestión Organizacional por Procesos de la Universidad Nacional de Loja. (2020). Loja. Obtenido de <https://unl.edu.ec/sites/default/files/archivo/2021-06/REGLAMENTO%20ORGA%CC%81NICO%20POR%20PROCESOS%20DE%20LA%20UNL-APROBADO%20OCS%20SESION%CC%81N%20EXTRA.%2013-10-2020%20CON%20CERTIFICACION%CC%81N-signed-signed-signed.pdf>

Rodriguez, J. (1992). *Cómo elaborar y usar los manuales administrativos.* Obtenido de https://issuu.com/cengagelatam/docs/como_elaborar_manuales_administrativos_rodriguez_v

Rus, E. (2021). Personal Administrativo. *Economipedia.* Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/personal-administrativo.html>

Rusu, C. (2011). *Metodología de la Investigación.* Universidad César Vallejo.

Sánchez, I. (2007). *La nueva gestión pública: evolución y tendencias. Presupuesto y gasto público.* Obtenido de https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/49279947/47_GarciaSanchez-with-cover-page-v2.pdf?Expires=1638567103&Signature=La2sf1SljFNRWI3~hwkqsJ--PHjHeb34OBE66aOLLZjEply0a~3CRjdkH5gwnmA7blr2JnoXkB76KIAJB9rnrUXv5nKxo4iY~sAUhs74GV9kAu7io6eXr8ek0PbkLu62meFMGCZFG-s

Serra, A., Figueroa, V., & Saz, A. (2007). *Modelo abierto de gestión para resultados en el sector público.* Banco Interamericano de Desarrollo (BID).

Shaffer, D. (2002). *Desarrollo social y de la personalidad.* Madrid: Thomson. Obtenido de http://www.accionfamiliar.org/sites/default/files/fundacion/files/publicaciones/publicacion/doc.04_08.premio_joven.barbara_lorence.pdf

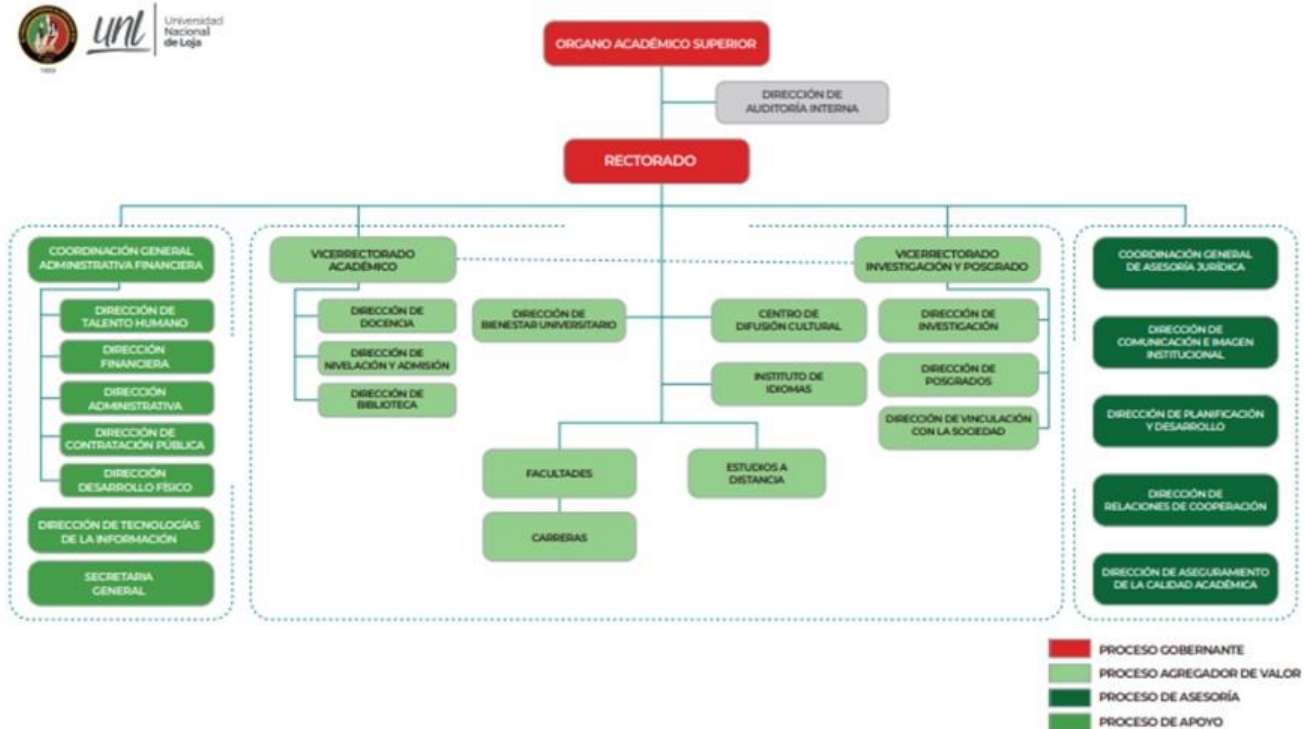
Universidad Nacional de Loja. (2021). Obtenido de <https://www.unl.edu.ec/universidad>

Universidad Regional del Sureste. (2020). *Normatividad del Personal Académico.* Oaxaca. Obtenido de <https://www.urse.edu.mx/wp-content/uploads/2021/01/NORMATIVIDAD-ACADE%CC%81MICA-2020.pdf>

Zaratuegui, J. (1999). *La gestión por procesos: Su papel e importancia.* Economía industrial. Obtenido de <https://www.mincotur.gob.es/Publicaciones/Publicacionesperiodicas/EconomiaIndustrial/RevistaEconomiaIndustrial/330/12jrza.pdf>

11. Anexos

Anexo 1. Estructura organizacional por procesos para la administración y gestión de la UNL



Nota. Tomado de (Plan Estratégico de Desarrollo Institucional, 2019)

Anexo 2. Mapa mental de la metodología de la investigación



Nota. Elaboración propia del autor



Anexo 3. Ficha de observación



Guía de observación para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de "Contratación de Personal Administrativo y Académico" para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

- 📌 Nombres y Apellidos del observador:
- 📌 Fecha:
- 📌 Hora de inicio:
- 📌 Hora de finalización:
- 📌 Escenario (departamento):

Formulación del Proceso de Apoyo de Contratación de Personal Administrativo y Académico para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, año 2021

OE1. Levantamiento de Información del Diagnóstico Situacional del Proceso			
Nro.	Criterios de Observación	SI	NO
1	El proceso se encuentra plasmado en normativas		
2	El proceso define bien a sus responsables		
3	El proceso establece de forma correcta los roles		
4	El proceso cuenta con todos los anexos o recursos de apoyo correspondientes		
5	Las entradas (inputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
6	Los responsables de esas entradas (inputs) se encuentran bien definidos		
7	Los throughputs (Blackbox o actividades) del proceso se encuentran claramente definidas		
8	Los responsables de esas throughputs (Blackbox o actividades) se encuentran bien definidos		
9	Las salidas (outputs) del proceso se encuentran claramente definidas		
10	Los responsables de esas salidas (outputs) se encuentran bien definidos		
11	Las decisiones (sí o no) del proceso se encuentran claramente definidas		
12	Los responsables de esas decisiones (sí o no) se encuentran bien definidos		
13	El proceso cuenta con un registro de información adecuado		
Observaciones:			

Nota. Elaboración propia del autor



Anexo 4. Entrevista semiestructurada



Guía de entrevista para el diagnóstico y levantamiento de información del proceso de apoyo de “Contratación de personal Administrativo y Académico” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

INTRODUCCIÓN

El presente proyecto de investigación llevado a cabo en la Carrera de Administración Pública, tiene como finalidad la formulación del proceso de apoyo de “Contratación de personal Administrativo y Académico” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, motivo por el cual usted ha sido seleccionado como parte de un grupo focal a fin de que la información que pueda proporcionar sirva para realizar el diagnóstico situacional y la formulación del proceso antes mencionado.

Fecha de realización:

.....

1. Datos del entrevistador	
1.1 Nombres y Apellidos:	
1.2 Formación Académica:	
2. Datos del entrevistado	
2.1 Nombres y Apellidos:	
2.2 Formación Académica:	
2.3 Institución en la que labora:	
2.4 Cargo Institucional:	
3. Presentación y propósito	<p>Reciba un cordial saludo del estudiante de 8vo ciclo de la Carrera de Administración Pública Andrés Vásquez los motivos de la presente entrevista son los siguientes:</p> <ul style="list-style-type: none"> ✚ Efectuar un análisis interno y externo del proceso de apoyo “Contratación de personal Administrativo y Académico” para Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano permitiendo como resultado la elaboración de un Diagnóstico Situacional del proceso



	<ul style="list-style-type: none"> Analizar los subprocesos, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del proceso “Contratación de personal Administrativo y Académico” permitiendo como resultado la elaboración de un Manual de Procesos de la Unidad Administrativa enfocada al proceso antes mencionado.
4. Indicaciones Generales	<ul style="list-style-type: none"> Las preguntas son abiertas, por tanto, las respuestas no son limitadas a un solo tema en concreto. Se pueden generar más interrogantes en el transcurso de la entrevista. No existe tiempo establecido para la contestación de las interrogantes.

CUERPO O DESARROLLO

Objetivo Específico 1

- Realizar un Diagnóstico Situacional del proceso de apoyo de “Contratación de personal Administrativo y Académico” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Propósito

- Efectuar un análisis interno y externo del proceso de apoyo “Contratación de personal Administrativo y Académico” para Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano permitiendo como resultado la elaboración de un Diagnóstico Situacional del proceso

Aplicable para el Director/a de la DTH

Pregunta 1	¿Cuál es el objetivo o propósito de la Dirección de Talento Humano (DTH)?
Pregunta 2	¿Cómo está estructurada la DTH?
Pregunta 3	¿Cuáles son los procesos que se ejecutan en la Unidad Administrativa?



Pregunta 4	¿Existen medios de verificación que garanticen el cumplimiento de los servicios ofrecidos por el Departamento?
Pregunta 5	¿Bajo qué normativas legales se regulan los procesos y subprocesos de la DTH?
Pregunta 6	En el contexto del análisis externo ¿Cuáles son las oportunidades y amenazas presentes en la DTH?
Pregunta 7	En el contexto del análisis interno ¿Cuáles son las fortalezas y debilidades presentes en la DTH?
Observación:	
Preguntas aplicables a los demás participantes del grupo focal	
Pregunta 1	¿Conoce de que trata el proceso de "Contratación de personal Administrativo y Académico"?
Pregunta 2	¿Considera usted que este proceso se encuentra bien formulado?
Pregunta 3	¿Cuáles son las normativas legales que sustentan a este proceso?
Pregunta 4	¿Cuáles considera usted que son las fortalezas que tiene este proceso?
Pregunta 5	¿Cuáles considera usted que son las debilidades que tiene este proceso?
Pregunta 6	¿Cuáles considera usted que son las oportunidades que tiene este proceso?
Pregunta 7	¿Cuáles considera usted que son las amenazas que tiene este proceso?
Pregunta 8	¿Cuáles son los cuellos de botella o trabas que usted ha podido identificar en este proceso?
Pregunta 9	¿Qué acciones considera usted que se pudieran implementar para mejorar este proceso?
Pregunta 10	¿Cuáles serían sus recomendaciones para mejorar el desarrollo de este proceso?
Observación:	
Objetivo Específico 2	



Elaborar un Manual de procesos de apoyo de “Contratación de personal Administrativo y Académico” para la Gestión por Resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

Propósito

Analizar los subprocesos, tareas, responsabilidad, entradas, salidas y requerimientos del proceso “Contratación de personal Administrativo y Académico” permitiendo como resultado la elaboración de un Manual de Procesos de la Unidad Administrativa enfocada al proceso antes mencionado.

Levantamiento de información del Proceso

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				



3.3 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)

Secuencia	Descripción	Responsable(s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1				Ane		
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



Universidad
Nacional
de Loja

Facultad Jurídica, Social y
Administrativa
Carrera de Administración Pública

Conclusión y despedida

Agradezco su participación en el desarrollo de esta entrevista, sepa que gracias a la información que usted ha proporcionado, la Dirección de Talento Humano podrá mejorar su gestión administrativa, así mismo, es importante recalcar que este es un proceso de mejora constante por lo cual le pido que, en caso de ser necesario, pueda colaborar en otra entrevista.

Muchas gracias.



Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Nota. Elaboración propia del autor



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Anexo 5. Matriz de grupo focal



Universidad Nacional de Loja

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
Carrera de Administración Pública

Matriz de grupo focal asistentes a la socialización de la propuesta del proceso de Contratación del Personal Administrativo y Académico para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja

#	Nombre completo	Correo Electrónico	Cargo
1			
2			
3			
4			
5			



Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Nota. Elaboración propia del autor



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Anexo 6. Metodología para el levantamiento de procesos UNL



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA –UNL

CONSIDERANDO

Que, el artículo 355 de la Constitución de la República del Ecuador, señala que “El Estado reconocerá a las universidades y escuelas politécnicas autonomía académica, administrativa, financiera y orgánica, acorde con los objetivos del régimen de desarrollo y los principios establecidos en la Constitución. Se reconoce a las universidades y escuelas politécnicas el derecho a la autonomía, ejercida y comprendida de manera solidaria y responsable. Dicha autonomía garantiza el ejercicio de la libertad académica y el derecho a la búsqueda de la verdad, sin restricciones; el gobierno y gestión de sí mismas, en consonancia con los principios de alternancia, transparencia y los derechos políticos; y la producción de ciencia, tecnología, cultura y arte...”

Que, mediante Registro Oficial Nro. 298, suplemento de fecha 12 de octubre de 2010, se publicó la Ley Orgánica de Educación Superior; y, en el Registro Oficial Nro. 526, suplemento de 2 de septiembre de 2011, se publicó el Reglamento General a la Ley Orgánica de Educación Superior;

Que, el Estatuto Orgánico de la Universidad Nacional de Loja fue aprobado por el Consejo Nacional de Universidades y Escuelas Politécnicas, mediante Resolución Nro. RSP-S3-R051-02, en sesión de 30 de enero de 2002;

Que, la Disposición General Primera de la Ley Orgánica de Educación Superior, instituye que las instituciones que conforman el Sistema de Educación Superior, adecuaran su estructura orgánica, funcional académica, administrativa, financiera y estatutaria a las disposiciones del nuevo ordenamiento jurídico.

RESUELVE:

Expedir la: “METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA”

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”,
Casilla letra “S”, Sector La Argelia · Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

METODOLOGÍA PARA EL LEVANTAMIENTO DE PROCESOS DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL DE LOJA

1. OBJETIVO:

- Proporcionar a la Universidad Nacional de Loja una guía clara, uniforme y estándar para el levantamiento de procesos, en un marco óptimo de administración de costos, recursos y tiempo, con la participación activa de los diferentes equipos de trabajo multidisciplinarios, con la responsabilidad asumida por todos quienes lo integran y en conformidad con la normativa legal correspondiente.
- Dotar de las herramientas necesarias para la estandarización en la elaboración y actualización de la normativa interna.

2. ÁMBITO DE APLICACIÓN:

La metodología podrá ser aplicada tanto para el levantamiento de procesos, así como para generar un enfoque preliminar de un sistema de gestión de calidad, es decir, en términos generales, será aplicable al desarrollo de los procesos institucionales, entendiéndose como tales los que se describen a continuación:

- Levantamiento de procesos para la adquisición de nuevas soluciones tecnológicas.
- Creación de nuevos procesos acordes a los productos y servicios institucionales.
- Mejoramiento de procesos agregadores de valor, de apoyo y asesoría.
- Creación de nuevos procesos con controles automáticos o manuales.

3. METODOLOGÍA

Dentro de las metodologías relacionadas con el levantamiento, implementación y mejora de procesos, se destacan dos: la modalidad de cascada, cuyo principio básico radica en que una etapa inicia cuando la anterior ha finalizado y por tanto se han pasado de una a otra todas las “salidas verificables” que fueran del caso; y, la modalidad de Espiral, la que radica en establecer ciclos de actividades y su respectivo mejoramiento.

La metodología que se detalla, combina las dos modalidades con el objetivo de conseguir un ordenamiento apropiado con la documentación generada en las etapas definidas que se desarrollarán

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”,
Casilla letra “S”, Sector La Argelia - Loja - Ecuador

en cascada, con bloques autónomos de procesos que le dan la modularidad suficiente al diseño y a la vez, se consigue el efecto de mejoramiento continuo, estableciendo etapas cíclicas.

La modularidad conseguida mediante el diseño de bloques autónomos, permitirá también, manteniendo el eje central de la metodología, establecer ligeras variaciones para diferenciar un proyecto de levantamiento de procesos existentes, de un proyecto de diseño de un proceso nuevo.

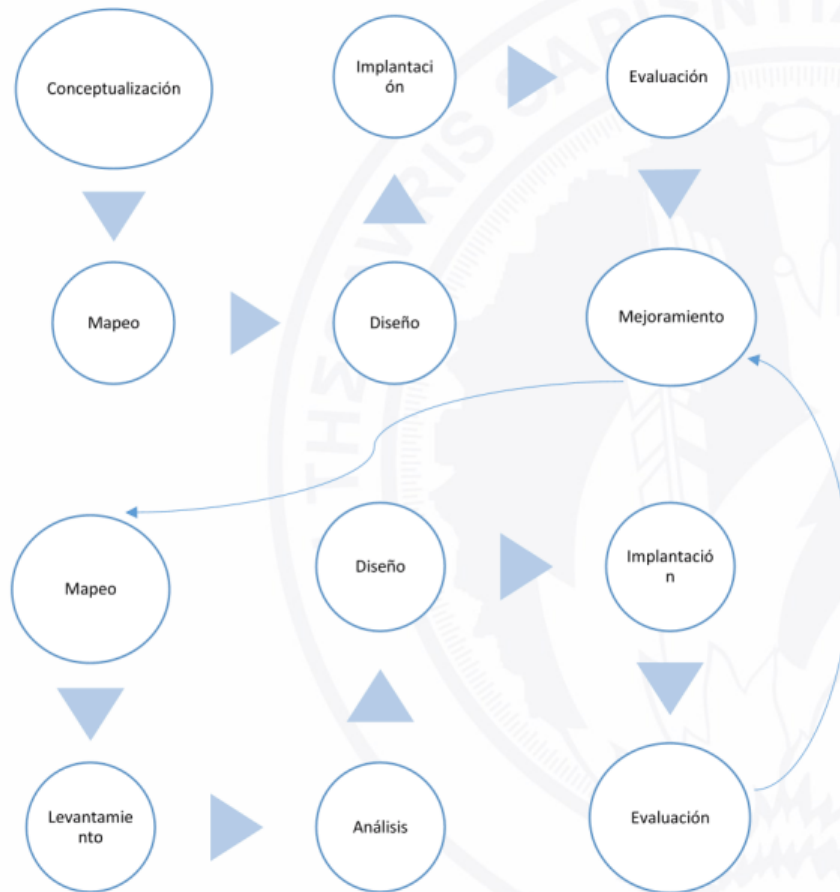


Fig. No. 1. Descripción de las etapas de levantamiento de procesos institucionales



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3.1. DESCRIPCIÓN DE LA METODOLOGÍA PARA LEVANTAMIENTO DE PROCESOS

3.1.1. CONCEPTUALIZACIÓN

Es la etapa en la que el proyecto nace como una idea o un conjunto de ideas y conceptos, los que llevados a una definición tangible se traducirán en la “Solicitud de levantamiento de procesos” que deberá ser enviada al Director Nacional de Planificación para su análisis, evaluación, asignación y control.

La definición de conceptos es la idea original generada por el usuario o dueño de un proceso institucional, la que debe ser estudiada y analizada de manera general, dentro del marco legal, de normatividad y de control. Para ello, los solicitantes llenarán el “Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos” (Anexo 1 de la presente Resolución).

3.1.2. MAPEO

El mapeo consistirá en diagramar, de manera general y a nivel de bloques, las unidades de proceso que se identifiquen; es decir, las actividades principales que conformarían un proceso institucional. El equipo de trabajo asignado para participar en el levantamiento, deberá identificar los bloques más representativos y significativos del proceso global, entendiéndose como tales, las unidades de procesos que por sus características, constituyan un conjunto temático homogéneo.

Dado que el objetivo central de esta etapa será elaborar el mapa general del proceso, es indispensable que como primera actividad, se conforme el equipo de trabajo multidisciplinario que se responsabilizará por todo el desarrollo e implementación del (los) proceso(s).

3.1.2.1. Conformación del equipo de trabajo para el desarrollo de procesos

El promotor o dueño del proyecto (levantamiento del proceso), asumirá el rol de líder del mismo. Si por cualquier motivo justificado no pudiere ejercer dicho liderazgo, delegará directamente esta función a la persona que considere conveniente, la cual deberá conocer a profundidad el proceso institucional a ser levantado. El líder, en coordinación con el responsable y el(los) profesional (es) de la Dirección de Planificación delegado(s), elaborarán un listado del equipo de trabajo, escogiendo los colaboradores idóneos que intervendrán en la ejecución del proyecto.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

A partir de este punto, todo el equipo de trabajo deberá participar en las actividades planificadas y el líder podrá incorporar nuevos miembros temporales o permanentes al equipo.

Los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación, serán los encargados de brindar el soporte técnico desde el punto de vista de procesos y definirán cómo el trabajo puede ser realizado eficiente y eficazmente con la correspondiente optimización de costos y tiempo.

Los roles del equipo de trabajo serán los siguientes:

El Líder del Proyecto

- Coordinará, dirigirá y administrará todas las actividades de la metodología.
- Participará en las reuniones de establecimiento de actividades, tareas y planes de trabajo o requerimientos.
- Coordinará con el(los) profesional(es) de procesos la elaboración y seguimiento de los cronogramas de actividades que se establezcan.
- Ejecutará los planes de pruebas, de aceptación, monitoreo y estabilización del proceso.
- Generará la documentación de base necesaria para la elaboración de los manuales de procedimientos institucionales.
- Planificará y gestionará la dotación de todos los recursos necesarios para el adecuado desarrollo e implementación del proceso.
- Coordinará el soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Profesional de Procesos

- Coordinará con el Líder del proyecto la planificación y ejecución de las actividades.
- Coordinará el seguimiento general de los proyectos.
- Levantará los procesos, mapeará y diseñará los nuevos procesos o las mejoras correspondientes.
- Recogerá y recopilará la información para la generación de manuales y la documentación del(los) proceso(s).
- Prestará soporte para la actualización, implementación y automatización de los procesos institucionales.

El Usuario Experto del Órgano Administrativo Requirente

- Especificará los requerimientos del proceso desde el punto de vista operativo.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Informará de cambios en los procesos para actualizar los manuales de procedimientos respectivos.
- Capacitará a los usuarios finales.
- Proveerá de la documentación requerida.

La Unidad de Telecomunicaciones e Información (UTI)

- Coordinará con el profesional de procesos y el líder del proyecto que los requerimientos sean coherentes y adecuados para efectuar la informatización de los procesos.
- Coordinará con el proveedor que el desarrollo de las aplicaciones sea realizado en base a los requerimientos definidos por los usuarios y según el proceso establecido, acorde a la metodología.

3.1.2.2. Identificación de procesos

Con la información recopilada a través del Formato de Requerimiento de Información Básica para Procedimientos, contenido en el Anexo 1, que forma parte integrante de la presente Resolución, se obtendrá una lista de las actividades, etapas o fases necesarias para la generación de la "Salida Verificable" que se obtendrá con el desarrollo del proceso, considerándolas como grandes pasos o conjuntos temáticos homogéneos.

3.1.2.3. Esquematización de procesos

Para cada proceso, se deberá elaborar un diagrama de bloques, mostrando una secuencia o un flujo global del proceso.

Los diagramas a nivel de procesos mostrarán el flujo, sin identificar aún responsables ni actores, sino únicamente las grandes actividades o bloques que componen un proceso, de modo que permita, de manera gráfica y, si es posible en un solo diagrama, entender el contexto total del proceso. En esta fase se determinarán los posibles procesos que sustentarán a la estructura del Mapeo. Para elaborar los diagramas de bloques de preferencia se deberá utilizar el programa *Lucidchart Diagrams*

3.1.3. LEVANTAMIENTO

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Lo que se pretenderá en esta fase de levantamiento es que, en base al mapa general elaborado, se detalle en forma gráfica la siguiente jerarquía de procesos:

- a) Macroprocesos
- b) Procesos
- c) Microprocesos (Actividades, tareas, movimientos).

Para el levantamiento, se efectuará(n) la(s) reunión(es) correspondiente(s) con el Equipo de Trabajo. En la(s) reunión(es) se establecerá la secuencia lógica de las actividades que conforman el procedimiento levantado.

3.1.3.1. Diagramación de procesos

En esta fase se procederá a desarrollar cada uno de los procesos mapeados, teniendo en cuenta que se deberá diagramar los procesos; para ello se utilizará el formato del diagrama denominado SIPOC, tal como se indica a continuación:

a) Diagrama SIPOC (Flujograma):

Se tendrá en cuenta que lo que se busca es plasmar el proceso tal como indican sus iniciales: S: supplier, I: input, P: process, O: output, C: customer.

El SIPOC es la herramienta central del modelo de Gestión por Procesos, ya que permite institucionalizar un flujo continuo de actividades a través de toda la Universidad. La simbología para diagramación del SIPOC se encuentra detallada en el Anexo 2 de la presente Resolución.

Esta herramienta servirá para identificar el flujo o secuencia de eventos que tiene un producto o servicio en su proceso y tener una visión completa de éste y de sus interfaces. Con el SIPOC se logrará identificar: áreas problema, repeticiones, pasos innecesarios, actividades que agregan y no agregan valor; dónde la simplificación y estandarización podrán ser posibles para hacer mejoras y en qué lugar del proceso la información deberá ser recogida y analizada. Adicionalmente, facilitará el entrenamiento de las personas involucradas en el proceso para entenderlo a profundidad.

Para la diagramación se deberán seguir los siguientes pasos:

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

1. Determinar el marco del proceso y los productos o servicios (salidas verificables) que se generan.
2. Definir claramente dónde empieza el proceso (supplier, input) y su final (output, customer).
3. El grupo deberá acordar el nivel de detalle que se mostrará en el flujo, para entender el proceso (process) e identificar las áreas problema. Se podrá empezar con un macro y después añadir los detalles donde sea necesario.
4. Especificar el actor (quién realiza la actividad), qué hace (actividad), cuándo lo hace (secuencia), qué usa para hacerlo (documentos o formatos), cuáles son los resultados de hacer el trabajo (qué se obtiene) y quiénes usan esos resultados (cuál es la actividad siguiente).

En el flujo se registrará el estado en el que se encuentra el proceso que está siendo levantado; este puede ser:

Propuesto.- Se da cuando el proceso o flujo ha sido diseñado pero no validado.

Aprobado.- Se da cuando el proceso o flujo ya ha sido validado.

Cabe recalcar que la diagramación será el resultado de reuniones, entrevistas y talleres con el grupo de trabajo y los usuarios expertos, en caso de requerirse.

b) Límites y Alcance:

Será importante revisar los límites de cada proceso, es decir, determinar hasta qué actividad llega un proceso y desde qué actividad empieza el siguiente, esto con el propósito de establecer los indicadores y otras mediciones que se puedan incluir.

Con la definición de las actividades que se incluirán o no en cada proceso, se identificará para cada uno:

- Las entradas y las salidas verificables de información y/o documentos.
- Los órganos administrativos involucrados.
- Los recursos informáticos para la realización.
- Los tiempos de ejecución
- Los responsables de la ejecución de cada actividad.

c) Codificación:

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador

Una vez realizada la diagramación respectiva, se procederá a codificar al proceso, es decir, asignar un código que lo identifique dentro del Mapa de Procesos de la institución. La codificación se efectuará de la siguiente manera:

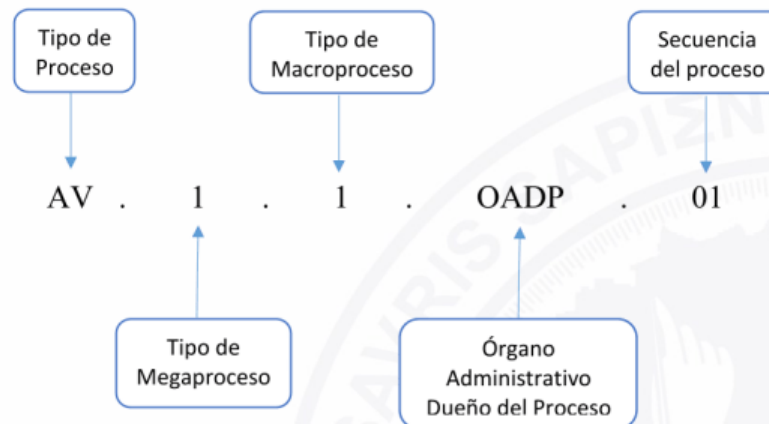


Fig. No. 2. Representación de la codificación de un proceso

El Tipo de Proceso:

- Gobernante;
- Agregador de Valor;
- Habilitante de Apoyo;
- Habilitante de Asesoría.

d) Responsables:

Para la diagramación del proceso se utilizará el esquema de franjas verticales. En cada franja, a manera de título, se registrará la denominación del cargo del responsable de la ejecución de las actividades descritas en dicha franja.

e) Controles:

Cada proceso deberá contar con controles en los puntos de inflexión teniendo en cuenta que en el control se especificará quién lo realizará, en qué consiste y el símbolo distintivo o de identificación. De acuerdo a lo definido en la cadena de valor.



f) Documentación utilizada en el proceso

Durante el desarrollo del proceso se utilizarán diferentes tipos de documentos, los cuales deberán ser enumerados y relacionados con la actividad a la que corresponde su uso y detallados en un recuadro especial destinado para el efecto.

El modelo de elaboración del diagrama de flujo del proceso se encuentra detallado en el Anexo 3 de la presente metodología.

3.1.4. EVALUACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

El proceso de elaboración de manuales de procedimiento iniciará con la presentación del proceso levantado por parte del(los) profesional (es) de procesos de la Dirección de Planificación y terminará con la difusión del documento al personal involucrado y con la revisión y actualización de los documentos cuando corresponda.

Las etapas del proceso de elaboración de manuales de procedimiento se detallan a continuación:

3.1.4.1. Recopilación de información

Se recopilará la información relevante relacionada con las características del servicio o proceso del que se elaborará el manual, los beneficios, las políticas que lo regirán y todos los elementos que contribuyan a la elaboración del manual, tales como: manuales de procedimiento, manuales de usuario, instructivos o reglamentos anteriores relacionados.

3.1.4.2. Estructuración del Manual de Procedimiento

La estructuración del manual de procedimiento se la realizará de la siguiente manera:

1) Carátula o Página Frontal

La carátula estará compuesta de los siguientes elementos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

- Código del proceso sobre el cual se elaborará el manual.
- Fecha en la que entrará en vigencia el manual.
- Proceso: Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Propietario: Nombre del Órgano Administrativo dueño del proceso.
- Objetivo: Enunciado del objetivo que se cumple a través de la ejecución del proceso del que trata el manual.
- Estatus: Estado del manual de procedimiento; podrá ser: Propuesta o Aprobado.
- Macroproceso definido en la Cadena de Valor.
- Número de la página en relación al número de páginas totales que conforman el documento (página x de y páginas).
- Nombre del documento: Nombre del manual, es decir, Manual de procedimiento del proceso que corresponda.
- Versión del documento: Corresponde al número de versión del documento, es decir, 1.0; 2.0; etc.
- Elaborador por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los profesionales de procesos de la Dirección de Planificación que participaron en la elaboración del manual.
- Revisado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los servidores involucrados en el proceso que se detalla en el manual. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Aprobado por: Nombres, denominación del cargo y rúbricas de los dueños del proceso. Se señalará también los órganos administrativos a los que pertenecen.
- Registro de edición del documento: Detalle de las distintas versiones existentes y relacionadas al manual o proceso descrito en éste. Se compone de los siguientes campos: Versión, fecha de vigencia y registro de cambios en relación a versiones anteriores (detalle y No de página modificada).

Cabe recalcar que en todas las páginas del manual deberá registrarse la sumilla de los colaboradores que revisan y aprueban el documento.

El formato para la elaboración de la carátula o página frontal del documento se encuentra en el Anexo 4 de la presente Resolución.

2) Formato del documento

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia • Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Las páginas que componen el documento contendrán los siguientes campos:

- Logotipo de la Universidad Nacional de Loja.
- Nombre del proceso relacionado con el manual.
- Código del proceso sobre el cual tratará el manual.
- Número de página en relación al número total de éstas: x de y.

3) Cuerpo del documento

a. Tipo de mega y macro proceso

El tipo de mega y macro proceso se establecerá en base a la clasificación definida de acuerdo a la Cadena de Valor.

b. Objeto

En el objeto se definirá el propósito del que tratará el proceso

c. Alcance

En el alcance se definirá la aplicabilidad del documento, es decir, los órganos administrativos a los que aplicará.

d. Límites

Se establecerán las actividades de inicio y finalización del proceso.

e. Políticas

Se describirá el marco de referencia dentro del cual se ejecutará el proceso. Se detallará la normativa y las políticas de regulación así como las funcionalidades y prohibiciones relacionadas.

f. Consideraciones de Actualización

Se describirán las consideraciones que deberán tenerse en cuenta para la actualización del documento, es decir, quién se encargará de su coordinación, revisión y aprobación.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



g. Esquema General de Macroproceso

Por medio de un diagrama, se esquematizará el macroproceso al que pertenece el proceso levantado.

h. Responsables

Se establecerán los servidores que participan en las diversas fases del proceso y las responsabilidades de cada uno.

i. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables)

Se establecerá el Marco Legal y regulatorio con el que tiene relación el proceso levantado.

j. Entradas Verificables

Se deberán especificar los insumos necesarios para que el proceso pueda llevarse a cabo. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Código: Corresponde al código de la entrada. Por ejemplo, el código del documento que constituye la entrada del proceso: E01, E02, etc., las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente con respecto a cada actividad que integra el proceso institucional.
- Nombre: Nombre de la entrada, por ejemplo, del documento (informe, retroalimentación petición, orden de trabajo, etc.) o normativa legal que activa el inicio del proceso.
- Criterios de aceptación: Corresponde al estado en el que se encuentra la entrada del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- Origen: Órgano Administrativo o cliente externo del que proviene la entrada.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



- Referencia: Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la entrada del proceso.

k. Procedimiento Descriptivo

Presentación en forma narrativa, secuencial y en infinitivo, de cada una de las actividades y tareas que se realizarán para el desarrollo del proceso que tratará el manual y que ha sido previamente levantado. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Secuencia	Tarea	Responsable	Sistema Informático	Tiempo estimado (Min)	Frecuencia	¿Agrega Valor?
1	Actividad 1.					
1.1	INICIO Tarea 1	Órgano Administrativo	Si aplica	#	Anual / Mensual	Si / No

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Secuencia: Número de actividad y tarea correspondiente, las cuales se enumerarán de manera ordenada y secuencial.
- Tarea: Descripción de la tarea en forma narrativa y en infinitivo. Es preciso recalcar que se detallarán tanto los pasos como los documentos utilizados.
- Responsable: Órgano Administrativo responsable de la ejecución de la tarea que se detalla.
- Sistema Informático: Corresponde a la aplicación informática con la que se ejecuta la tarea descrita, si aplica.
- Tiempo estimado: Tiempo (en minutos) que tarda la ejecución de la tarea descrita.
- Frecuencia: Corresponde a la periodicidad con la que se realiza la tarea, es decir, diariamente, mensualmente, trimestralmente, etc.
- ¿Agrega Valor?: Si la tarea descrita agrega o no valor al proceso.

l. Salidas Verificables

Se deberán especificar los resultados del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Código	Nombre	Criterios de aceptación	Origen	Referencia

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- **Código:** Corresponde al código de la salida. Por ejemplo, el código del documento que constituye la salida del proceso: S01, S02, etc.; las cuales se enumerarán de manera ordenada según su aparición y secuencialmente. **Nombre:** Nombre de la salida; es decir, del producto que genera el proceso (Ej.: Informe, oficio, documento, etc.).
- **Criterios de aceptación:** Corresponde al estado en el que se encuentra la salida del proceso. Por ejemplo, en caso de ser un documento: Manual aprobado y vigente.
- **Origen:** Órgano Administrativo del que se genera o es propietario de la salida.
- **Referencia:** Corresponde al documento, formato, formulario, etc. al que se quiere hacer referencia y que constituye la salida del proceso.

m. Consideraciones adicionales

Corresponderá al enunciado de los aspectos relevantes relacionados con el proceso detallado en el manual, por ejemplo: Glosario de términos y siglas, definición de las características particulares o beneficios del producto o proceso, etc.

n. Diagrama de Flujo

Esquema gráfico de la sucesión en la que se realizarán las actividades y tareas del proceso.

El formato y la simbología que se utilizará para la elaboración del Diagrama de Flujo se muestran en los Anexos 2 y 3 de la presente Resolución.

o. Registros de Información del Proceso

Se deberán especificar los registros de información del proceso. Para su descripción se utilizará la siguiente tabla:

Registro	Descripción	Orden	Digital / Físico	Tiempo de archivo	Responsable

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconi Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Empty table with 6 columns and 1 row.

Los campos deberán ser completados de la siguiente forma:

- Registro: Número secuencial y ordenado del registro de información del proceso.
- Descripción: Corresponde al detalle del registro de información del proceso (documento, acta, resolución, etc.).
- Orden: Tipo de ordenamiento del registro de información del proceso.
- Digital/Físico: Corresponde al tipo de archivo del registro de información.
- Tiempo de archivo: Tiempo que permanecerá archivado el registro antes de su destrucción.
- Responsable: Órgano Administrativo encargado del archivo del registro de información.

p. Indicadores

Se deberán establecer los indicadores para medir el proceso, los que se establecerán conforme a la eficacia (cliente interno) y eficiencia (cliente externo) vinculadas al proceso. Para cada indicador se determinará:

- Nombre de indicador
- Descripción de qué consiste el indicador
- Forma de cálculo del indicador
- Período de medición, es decir, cuando se efectuará dicha medición.

Característica	Descripción
Nombre	
Descripción	
Forma de cálculo	
Período de medición:	

q. Estadísticas

Se deberán establecer las estadísticas del proceso o aquellas que se encuentren relacionadas con el mismo.

r. Anexos

Son los documentos, formatos, instructivos o manuales de usuario relacionados con el proceso o producto detallado en el manual.



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

3.1.4.3. Validación del Manual de Procedimiento

Una vez elaborada la propuesta de manual de procedimiento, ésta deberá ser enviada a los servidores, colaboradores y/o líneas de supervisión involucrados para su revisión, análisis y emisión de recomendaciones, observaciones o comentarios. Los revisores del documento deberán emitir sus opiniones utilizando para ello la función de Microsoft Word llamada “Control de Cambios” en máximo dos días laborables después de haber recibido el manual, sin embargo, se podrá extender el plazo dependiendo de las características y extensión de cada documento.

Posterior a la recolección de las opiniones, observaciones o inclusiones efectuadas por los responsables de la revisión del documento, se realizarán las correcciones correspondientes y se remitirá el documento para su validación final.

3.1.4.4. Aprobación del Manual

Después de la validación del manual por parte de los colaboradores o servidores revisores, éste deberá ser aprobado por escrito por el propietario o dueño del proceso, para constancia de lo cual, se deberán incluir las firmas respectivas en el documento. Adicionalmente, se incluirá a las autoridades correspondientes de acuerdo a su relación con el procedimiento descrito en el manual.

3.1.4.5. Distribución y Difusión

Una vez obtenidas las firmas de todos los revisores y aprobadores involucrados en el documento, éste será difundido al personal que tenga participación en el proceso. Para ello, y dependiendo de la naturaleza del documento, se establecerá si éste es difundido por medio de una resolución o no. Cabe acotar que adicionalmente, deberá publicarse la versión aprobada en la carpeta compartida del Órgano Administrativo correspondiente.

3.1.4.6. Revisión y Actualización

Debido a que la utilidad de los manuales de procedimientos radica en la veracidad de la información que contienen, se efectuarán revisiones periódicas con el propósito de que sean actualizados y éstos contengan información que se apegue a la realidad del proceso.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria “Guillermo Falconí Espinosa”,
Casilla letra “S”, Sector La Argelia · Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Para el seguimiento de procesos y procedimientos se deberán tener en cuenta los siguientes lineamientos:

- Seleccionar de manera coordinada, entre las autoridades del Órgano Administrativo vinculado y la Dirección de Planificación, el o los procesos para realizar el seguimiento.
- Identificar claramente como se está realizando en la práctica el proceso.
- Verificar si el proceso contribuye a agregar valor para el usuario.
- Determinar los tiempos reales de las actividades.

Las actividades para realizar el seguimiento a los procesos y procedimientos se detallan a continuación:

- Reunión del servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso o procedimiento en la Dirección de Planificación con el dueño o responsable del proceso; en esta reunión, el responsable del proceso realizará una descripción de cómo está aplicándose el proceso en ese momento. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- El servidor responsable de realizar el seguimiento del proceso, analizará y evaluará los resultados obtenidos en la reunión de la actividad anterior, mediante el respectivo formato de evaluación.
- Con los resultados obtenidos, se convocará a una reunión a la cual deberá asistir el dueño del proceso, el Director del Órgano Administrativo dueño del proceso y el servidor de la Dirección de Planificación responsable de realizar el seguimiento. En esta reunión se analizarán los resultados de la evaluación y de ser el caso, se tomarán las medidas correctivas necesarias. De esta reunión se levantará un acta que será firmada por todos los presentes.
- De ser el caso, se registrarán los cambios aprobados en la descripción histórica del proceso y se elaborará un alcance a la resolución respectiva

4. DEFINICIONES RELEVANTES

Actividad: Son todas las acciones que corresponde ejecutar a un responsable u Órgano Administrativo de manera periódica y sostenida, por la naturaleza de los procesos que realiza.

Clientes: Son las personas, entidades u órganos administrativos para quien se produce la salida de un proceso.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Entrada: Son todos los materiales, insumos, información y soporte (tangibles o intangibles) que se necesitan para apoyar el inicio o realización de un proceso.

Indicador: Dato que ayuda a medir objetivamente la evolución de un proceso o una actividad.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Megaproceso: Es el conjunto de macroprocesos que contribuyen a cumplir con los objetivos y metas estratégicas institucionales.

Macroproceso: Es el conjunto de procesos que contribuyen, en forma sistémica, a cumplir con los objetivos y metas estratégicas a fin de satisfacer los requerimientos de los clientes internos y externos.

Proceso: Es el conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan entre sí, las cuales transforman elementos de entrada en resultados, emplean insumos, agregan valor y entregan un producto o servicio con valor agregado a un cliente.

Procedimiento: Conjunto de actividades que tienen la finalidad de determinar la manera como se ha de llevar a cabo un proceso, con el objeto de asegurar la obtención de resultados efectivos.

Salida: Son los resultados o productos de un proceso.

5. DISPOSICIONES GENERALES

- En apego a los objetivos propuestos, esta metodología deberá ser difundida a todos los niveles directivos y mandos medios, a fin de que sea asumida como parte de las normas de sus propios órganos administrativos y con el objeto de facilitar su cumplimiento.
- La Dirección de Planificación, en coordinación con los responsables de los órganos administrativos de la Universidad Nacional de Loja, priorizarán el levantamiento de procesos específicos para cada periodo.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



6. ANEXOS

6.1. ANEXO 1: REQUERIMIENTO DE INFORMACIÓN BÁSICA

Levantamiento de Información del Procedimiento

Nombre del Procedimiento:

Órgano Administrativo:

Responsable del Procedimiento:

Fecha:

1. Rol de los Participantes

No.	Rol	Descripción
1		
2		
3		

2. Marco Legal (Leyes, Reglamentos y Normas Aplicables al Procedimiento)

No.	Marco Legal
1	
2	
3	

3. Desarrollo del Proceso

3.1 Entradas verificables (insumos que se requieren para iniciar el desarrollo de un proceso / procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Origen de la entrada (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

3.2 Actividades (Describir los pasos secuencias del procedimiento)



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

Secuencia	Descripción	Responsable (s)	Sistema Informático	Tiempo estimado (Minutos, horas, días, semanas)	Frecuencia (Diario, semanal, mensual, semestral, anual)	Agrega Valor Si / No
1				Ane		
2						
3						

3.3 Salidas verificables (Productos generados por el procedimiento)

No.	Nombre	Revisado / Aprobado por:	Destinatario de la salida (cliente interno / externo)	Referencia (aplica en caso de utilizar formatos)
1				Anexo #
2				
3				

4. Registro de Información del Proceso (Indicar el archivo en donde se guarda la información generada por el procedimiento)

Nombre del Registro	Descripción	Orden (Cronológico, por fecha, aleatorio, etc.)	Digital / Físico	Tiempo de Archivo (Permanente, temporal, etc.)	Responsable (Cargo del servidor encargado del Archivo)

5. Anexos (Adjuntar todos los formatos / formularios necesarios que se utilicen o generen en el procedimiento. Ej. Formato de petición / oficio / factura / solicitud de viáticos / permisos.

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

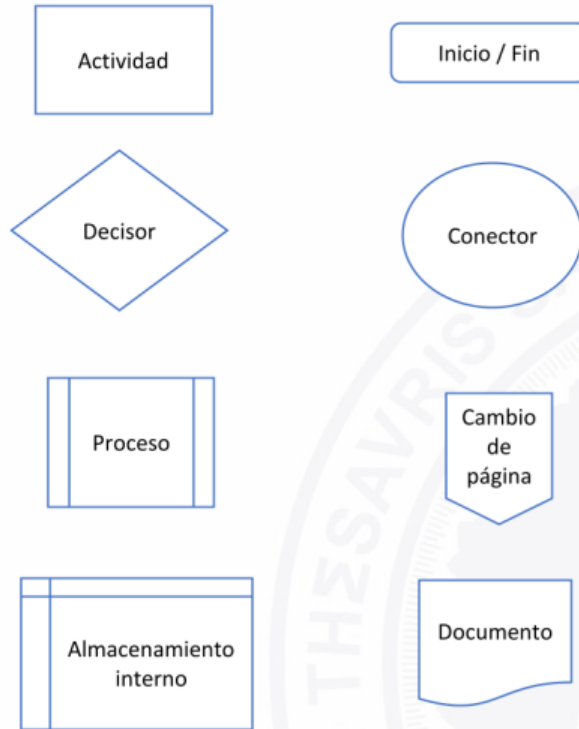


unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

6.2. Anexo 2: SIMBOLOGÍA DE DIAGRAMACIÓN DE PROCESOS



Nota: La simbología es la establecida por la aplicación *Lucidchart Diagrams*.



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública




unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

6.3. Anexo 3: MODELO DE DIAGRAMACIÓN

 <p>1859</p>	Responsable:		Macroproceso:		Fecha de Elaboración:
	Órgano Administrativo:		Proceso:		Inicio:
	Página:		Status:		Fin:
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente	
El proveedor de este proceso es:	Las entradas son las siguientes:	Las actividades a realizar son:	La salida es la siguiente:	El cliente es el siguiente:	



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública




unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

6.4. Anexo 4: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DE LA PÁGINA FRONTAL

 1859			
CÓDIGO:		Fecha de vigencia:	
PROCESO:		Propietario del proceso:	
Objetivo:		Status:	
Macroproceso:	Responsable:	Página: x de y	
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE			
Versión: 1.1			
Elaborado por:	Revisado por:	Aprobado por:	
Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha: Servidor / Órgano Administrativo Fecha: Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	Servidor / Órgano Administrativo Fecha:	
Registro de edición de documento			
Versión	Fecha de vigencia	Registro de cambios	
		Detalle	No. De páginas modificadas
1.1	dd-mm-aaaa	Versión inicial	todas

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072 -54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia - Loja - Ecuador



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública




unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

6.5. Anexo 5: FORMATO PARA LA ELABORACIÓN DEL DOCUMENTO

		
Proceso:	Órgano Administrativo	Página: x de y
Código:	Responsable:	

Facultad Jurídica, Social y Administrativa
072-54 7929
Ciudad Universitaria "Guillermo Falconí Espinosa",
Casilla letra "S", Sector La Argelia · Loja - Ecuador

Nota. Tomado de Metodología para levantamiento de procesos UNL



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Anexo 7. *Material didáctico para socialización*

**SOCIALIZACIÓN DE LA PROPUESTA
DE MANUALES DE PROCESOS PARA
LA DIRECCIÓN DE TALENTO HUMANO**

BRYAN SILVA
CARLOS MACAS
VICENTE VÁSQUEZ

unl
Universidad
Nacional
de Loja

**1.
PROCESOS A CARGO**

PLANIFICACIÓN DEL TALENTO
HUMANO

EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DEL
PERSONAL ADMINISTRATIVO

CONTRATACIÓN DE PERSONAL
ADMINISTRATIVO Y ACADÉMICO



unl
Universidad
Nacional
de Loja

2. ANTECEDENTES

Resolución
XXXXX

Proyecto
Integrador de
Saberes

“Gestión Pública
por Resultados en
el Contexto
Ecuatoriano”

Proyecto de
Integración
Curricular

Integrar los
contenidos
teóricos y
prácticos
adquiridos a lo
largo de la carrera
de Administración
Pública



3. OBJETIVOS

GENERAL:

Levantar los procesos de apoyo en la gestión por resultados de la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja.

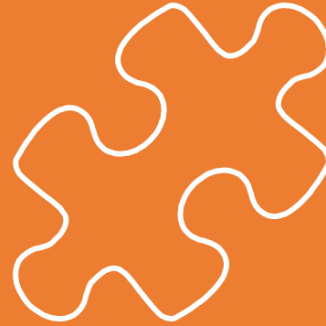
ESPECÍFICOS:

- Realizar un diagnóstico situacional del proceso.
- Elaborar un manual del proceso.
- Socializar la propuesta con los actores que intervienen en el proceso.



4. METODOLOGÍA

- ✓ REVISIÓN DOCUMENTAL
- ✓ OBSERVACIÓN DIRECTA
- ✓ ENTREVISTA SEMIESTRUCTURADA
- ✓ GRUPO FOCAL



4. SOCIALIZACIÓN

A continuación los manuales





unl

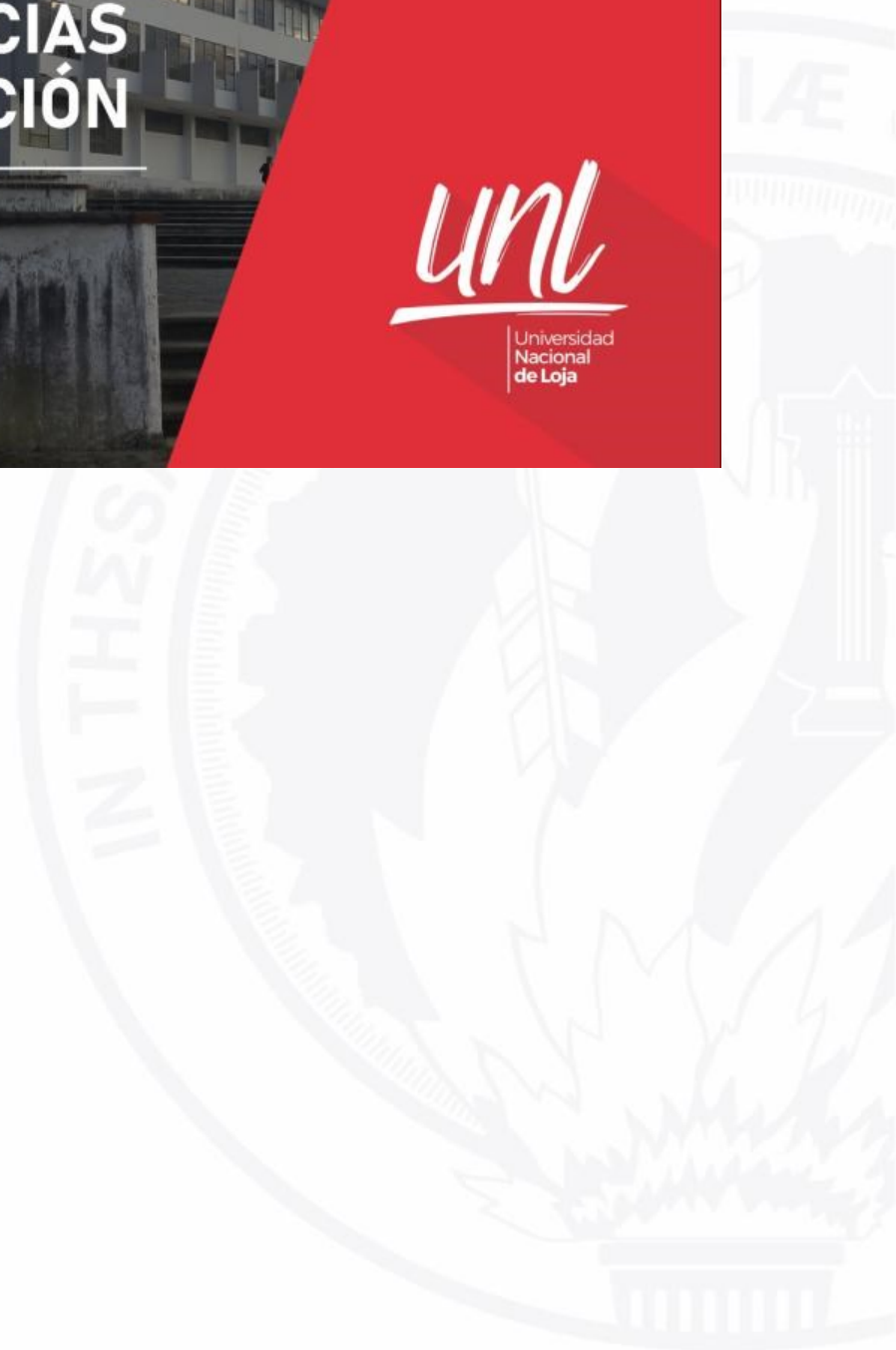
Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



**MUCHAS GRACIAS
POR SU ATENCIÓN**

unl
Universidad
Nacional
de Loja





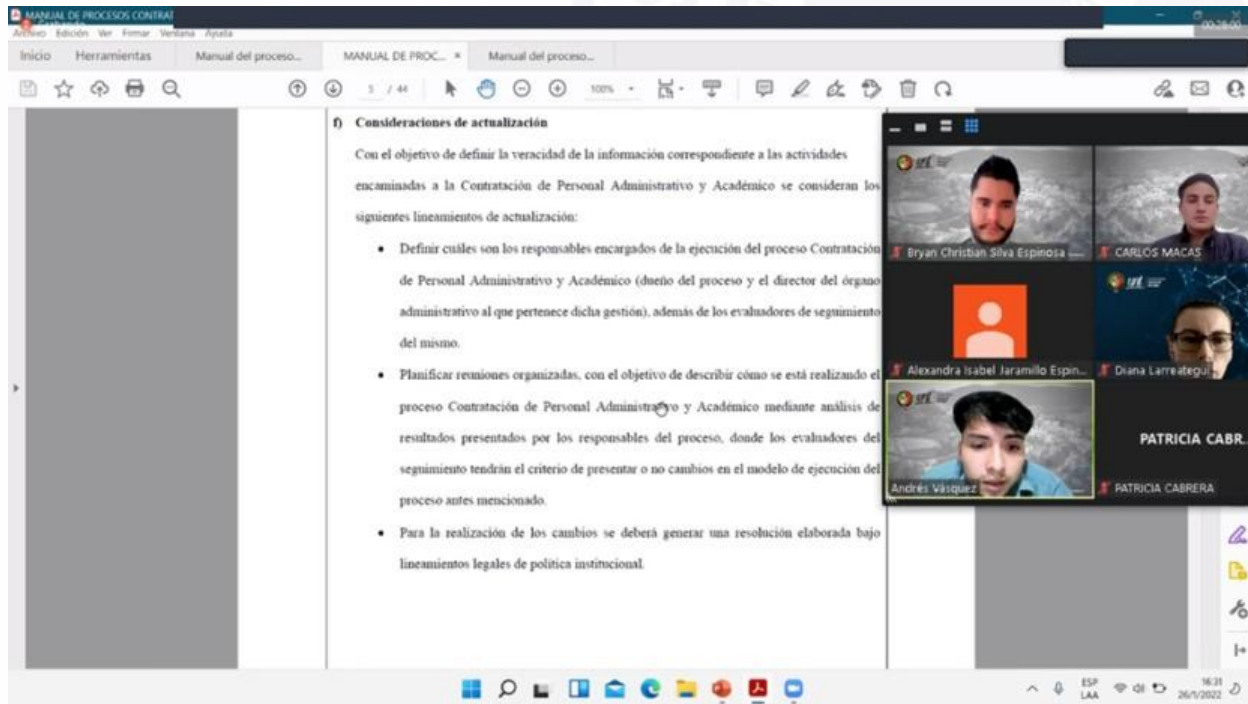
unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

Anexo 8. Fotografías que evidencian la socialización





unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

MANUAL DE PROCESOS CONTRAI

Archivo Edición Ver Fomentar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Manual del proceso... MANUAL DE PROC... * Manual del proceso...

3 / 44 100%

El alcance de este proceso se enfoca al personal administrativo y académico a contratar, mediante la participación y coordinación de la Dirección de Talento Humano y las distintas unidades administrativas de la institución. Dentro de la planificación de la contratación, se proporcionará a las distintas facultades y unidades administrativas de la Universidad Nacional de Loja, el personal idóneo, para cubrir requerimientos de personal, una vez que ha cumplido con el perfil del puesto para cubrir la necesidad del área requirente y con todos los requisitos previos a su contratación.

d) Límites

Entradas

- **Requerimiento:** Consiste en la solicitud de requerimiento de personal a cargo del director de carrera (contratación de personal académico) o el decano según sea el caso (contratación de personal administrativo)
- **Autorización:** Consiste en el oficio de aprobación del contrato a cargo del señor Rector
- **Elaboración de documentos:** Consiste en el informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto y la solicitud de certificación presupuestaria a cargo de la Dirección de Talento Humano

Andrés Vázquez

ESP LAA 16:29 26/1/2022

MANUAL DE PROCESOS CONTRAI

Archivo Edición Ver Fomentar Ventana Ayuda

Inicio Herramientas Manual del proceso... MANUAL DE PROC... * Manual del proceso...

3 / 44 100%

- El objeto del presente documento es estructurar el modelo en el que la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, aplica parámetros y objetivos para definir los procedimientos, condiciones, requisitos, plazos y términos para la Contratación de Personal Administrativo y Académico.

e) Alcance

El proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico es aplicable a la Universidad Nacional de Loja e inicia desde la recepción del requerimiento de contratación de las áreas solicitantes, hasta la entrega del expediente al rectorado para su posterior aprobación de contrato. El alcance de este proceso se enfoca al personal administrativo y académico a contratar, mediante la participación y coordinación de la Dirección de Talento Humano y las distintas unidades administrativas de la institución. Dentro de la planificación de la contratación, se proporcionará a las distintas facultades y unidades administrativas de la Universidad Nacional de Loja, el personal idóneo, para cubrir requerimientos de personal, una vez que ha cumplido con el perfil del puesto para cubrir la necesidad del área requirente y con todos los requisitos previos a su contratación.

Andrés Vázquez

ESP LAA 16:28 26/1/2022



unl

Universidad Nacional de Loja

Carrera de Administración Pública

1859

MANUAL DE PROCESOS CONTRAL

Usted está viendo la pantalla de Bryan Christian Silva Espinosa

Opciones de vista

Inicio Herramientas Manual del proceso... MANUAL DE PROC... Manual del proceso...

21 / 44

	Talento Humano	financiero	INICIO: 20 de diciembre de 2021	
1859	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Contratación de Personal Administrativo y Académico	Fin: 24 de diciembre de 2021	
	Página: 20 de 44	Status: Propuesta		
Proveedor	Entradas	Actividades	Salidas	Cliente
El proveedor de este proceso es: - Director de carrera (personal académico) - Decano (Personal administrativo)	Las entradas son las siguientes: 1.1 Solicitud de requerimiento 2.1 Oficio de aprobación de contrato 3.1 Informe de aprobación de cumplimiento de perfil de puesto 3.2 Solicitud de certificación presupuestaria 4.1 Certificación presupuestaria 5.1 Requisitos de contratación	Las actividades a realizar son: 1. Requerimiento 2. Autorización 3. Elaboración de documentos 4. Presupuesto 5. Revisión 6. Contratación	La salida es la siguiente: 6.1 Contrato	El cliente es el siguiente: Personal Administrativo / Académico a ser contratado

Andrés Viquez

Cancelar silenciar ahora Detener vídeo Participantes Chat Compartir pantalla Grabar Reacciones Salir

MANUAL DE PROCESOS CONTRAL

Usted está viendo la pantalla de Bryan Christian Silva Espinosa

Opciones de vista

Inicio Herramientas Manual del proceso... MANUAL DE PROC... Manual del proceso...

22 / 44

	Órgano Administrativo: Dirección de Talento Humano	Proceso: Contratación de Personal Administrativo	Inicio: 20 de diciembre del 2021	
1859	Página: 21 de 44	Status: Propuesta	Fin: 24 de diciembre del 2021	
Decano	Rector	Dirección de Talento Humano	Dirección Financiera	Adm...

```

graph TD
    Inicio([Inicio]) --> S1[1. Solicita y elabora requerimiento para contratar personal]
    S1 --> R1[Recepta y revisa requerimiento]
    R1 --> D1{¿Solicitud bien elaborada?}
    D1 -- No --> S1
    D1 -- Si --> A1[Autoriza contratación de personal]
    A1 --> S2[2. Recepta autorización de contratación, recepta documentos habilitantes de perfil de puestos e ingresa datos al sistema Siaaf]
    S2 --> D2{¿Coincide con el perfil de puesto?}
    D2 -- No --> S1
    D2 -- Si --> Fin([Fin])
  
```

Andrés Viquez

Cancelar silenciar ahora Detener vídeo Participantes Chat Compartir pantalla Grabar Reacciones Salir



unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública



Anexo 9. *Fotografías que evidencian realización del informe de la Unidad de Integración Curricular*

Designación de los procesos por parte de la Directora de Talento Humano



Revisión de normativas del proceso de Contratación de Personal Administrativo y Académico



Apertura para aplicación de la ficha de observación



Aplicación de la entrevista a la Directora de Talento Humano



Aplicación de la entrevista al Especialista Legal de Talento Humano



Análisis de resultados obtenidos



Validación de información del manual de procesos y flujograma



Elaboración del material didáctico para socialización de propuesta





unl

Universidad
Nacional
de Loja

Carrera de
Administración
Pública

Anexo 10. *Certificado del abstract*

Lic. Carmen Amelia Vásquez González, DOCENTE DE LA UNIDAD EDUCATIVA ORIANGA
DE LA PARROQUIA ORIANGA, CANTON PALTAS PROVINCIA DE LOJA.

C E R T I F I C A

Haber realizado la traducción al idioma Inglés del Resumen del Trabajo de Integración Curricular (Tesis) con el tema **"Formulación del proceso de apoyo de Contratación de Personal Administrativo y Académico para la gestión por resultados en la Dirección de Talento Humano de la Universidad Nacional de Loja, Año 2021"**, misma que corresponde a Vicente Andrés Vásquez Riofrío con cédula de identidad No. 1105968943 de la Carrera de Administración Pública.

Es todo cuanto puedo certificar en honor a la verdad.

Orianga, julio 13 de 2022

Lic. Carmen A. Vásquez G.
DOCENTE DE INGLES-UEO
C.I. 1102372628